
BACHELORARBEIT

Frau
Stefanie Hainich

**Mobbing am Arbeitsplatz aus
Sicht des Arbeitgebers unter
besonderer Berücksichtigung
der gesetzlichen Grundlagen
sowie der Bewertung von
Mobbingpräventionen durch
den Arbeitgeber**

Mittweida, 2013

BACHELORARBEIT

Mobbing am Arbeitsplatz aus Sicht des Arbeitgebers unter besonderer Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen sowie der Bewertung von Mobbingpräventionen durch den Arbeitgeber

Autor:

Frau

Stefanie Hainich

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW09-w4

Erstprüfer:

Frau Dipl. – Philosophin Jutta Dinnebier

Zweitprüfer:

Frau Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

Einreichung:

Mittweida, 24.02.2013

Faculty Economics

BACHELOR THESIS

Bullying at work as of the employers perspective while considering the law as well as assessment of bullying prevention through the employer

author:

Ms.

Stefanie Hainich

course of studies:

Business management

seminar group:

BW09-w4

first examiner:

Ms. Dipl. – Philosophin Jutta Dinnebier

second examiner:

Ms. Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

submission:

Mittweida, 24.02.2013

Bibliografische Beschreibung:

Hainich, Stefanie:

Mobbing am Arbeitsplatz aus Sicht des Arbeitgebers unter besonderer Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen sowie der Bewertung von Mobbingpräventionen durch den Arbeitgeber. – 2013. - VI, 69, VI S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Mobbing am Arbeitsplatz. Dabei wird insbesondere die Arbeitgeberseite betrachtet, die es maßgeblich in der Hand hat im eigenen Unternehmen gegen Mobbing vorzugehen. Das Hauptziel dieser Bachelorarbeit ist es, Arbeitgeber darauf hinzuweisen, dass es unerlässlich ist sich mit der Mobbingproblematik zu befassen und auseinander zu setzen. Als Abschluss soll eine Handlungsempfehlung als Information für Arbeitgeber dienen, in der die rechtlichen Pflichten des Arbeitgebers gegenüber seinen Arbeitnehmern verdeutlicht werden sowie die Wichtigkeit der Mobbingprävention mittels individuell ausgewählter Maßnahmen dargestellt wird.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.0 Vorbemerkung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Kapitelübersicht	3
2 Mobbingbegriff und dessen Abgrenzung	5
2.0 Bemerkungen zur Vorgehensweise	5
2.1 Entwicklung der Forschung zu Mobbing	5
2.1.1 Anfänge der Mobbingforschung	5
2.1.2 Der Mobbingreport – eine Repräsentativstudie der BRD	7
2.1.3 Ergebnisse der Repräsentativstudie	8
2.2 Mobbingdefinition	13
2.3 Mobbingbeteiligte	14
2.4 Abgrenzung des Mobbingkonfliktes zum Streit	16
3 Präventionspflicht des Arbeitgebers als gesetzliche Grundlage und mögliche Sanktionen bei Nichtbeachtung	19
3.0 Vorbemerkung	19
3.1 Vertragliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers	20
3.2 Zivilrechtliche Haftungsansprüche gegen den Arbeitgeber nach dem Vertragsrecht und dem allgemeinen Deliktsrecht	23
3.2.1 Besonderheiten	23
3.2.2 Vertragliche Schadensersatzansprüche gegen den Arbeitgeber	24
3.2.3 Deliktische Schadensersatzansprüche gegen den Arbeitgeber	27
3.2.4 Schmerzensgeldanspruch gegen den Arbeitgeber	30
3.3 Haftungsanspruch gegen den Arbeitgeber auf Grundlage des AGG	31

3.4	<i>Arbeitsrechtliche Maßnahmen des Arbeitnehmers</i>	33
3.4.1	<i>Vorbemerkung.....</i>	33
3.4.2	<i>Außerordentliche Kündigung und die Möglichkeit des Schadensersatz- anspruches.....</i>	33
3.4.3	<i>Zurückbehaltungsrecht.....</i>	35
3.4.4	<i>Ermahnung und Abmahnung.....</i>	37
3.5	<i>Haftungsanspruch gegen den Arbeitgeber auf Grundlage des BetrVG.....</i>	38
4	Vorteile und Nachteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers	41
4.1	<i>Vorteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers.....</i>	41
4.2	<i>Nachteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers.....</i>	47
5	Präventionsansätze des Arbeitgebers gegen Mobbing.....	48
5.0	<i>Vorbemerkung.....</i>	48
5.1	<i>Verhaltensprävention</i>	51
5.1.1	<i>Eindeutige Stellung des Arbeitgebers gegenüber Mobbing</i>	51
5.1.2	<i>Aufklärung über Mobbing</i>	51
5.1.3	<i>Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing</i>	52
5.2	<i>Verhältnisprävention.....</i>	56
5.2.1	<i>Unternehmensleitbild.....</i>	56
5.2.2	<i>Führungsstil des Arbeitgebers</i>	57
5.2.3	<i>Maßnahmen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter</i>	61
5.2.4	<i>Gestaltung organisatorischer Arbeitsbedingungen</i>	62
5.2.5	<i>Errichtung einer betrieblichen Anlaufstelle für Mobbingbetroffene</i>	65
6	Fazit.....	68
	Literatur	70
	Selbstständigkeitserklärung	75
	Broschüre "Mobbing am Arbeitsplatz?! NEIN DANKE!"	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krankenstandsentwicklung der AOK versicherten Beschäftigten in Deutschland	2
Abbildung 2: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen der AOK versicherten Beschäftigten in Deutschland	2
Abbildung 3: Mobbingquote differenziert nach Geschlecht	8
Abbildung 4: Mobbingquote differenziert nach Alter	9
Abbildung 5: Mobbingrisiko ausgewählter Berufsgruppen	10
Abbildung 6: Mobbingrisiko ausgewählter Branchen	10
Abbildung 7: Abgrenzungsmerkmale Betriebsgrößenklassen zum 01.01.2013.....	11
Abbildung 8: Mobbingrisiko differenziert nach Status (in %)	11
Abbildung 9: Hierarchische Position der Mobber	15
Abbildung 10: Grafische Darstellung der Konzepte Konflikt (rechte Abbildung) und Mobbing (linke Abbildung) am Arbeitsplatz im Hinblick auf ausgewählte Kriterien	17
Abbildung 11: Abgrenzung des Mobbingkonfliktes zum Streit	18
Abbildung 12: vertragliche Pflichten des Arbeitgebers und Arbeitsnehmers	20
Abbildung 13: Rechtsgrundlagen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.....	22
Abbildung 14: Anspruchsgrundlage zivilrechtlicher Haftungsansprüche	24
Abbildung 15: Anspruchsgrundlage vertraglicher Haftungsansprüche	26
Abbildung 16: Anspruchsgrundlage deliktischer Haftungsansprüche.....	30
Abbildung 17: Anspruchsgrundlage Schmerzensgeld.....	31
Abbildung 18: Anspruchsgrundlage Haftungsansprüche auf Grundlage des AGG	33

Abbildungsverzeichnis	IV
Abbildung 19: Anspruchsgrundlage außerordentliche Kündigung.....	35
Abbildung 20: Anspruchsgrundlage Zurückbehaltungsrecht.....	37
Abbildung 21: Anspruchsgrundlage der Er- und Abmahnung	38
Abbildung 22: Betriebsverfassungsrechtliche Sanktionen.....	40
Abbildung 23: Fallbeispiel Kosten eines Mobbingfalles	43
Abbildung 24: Mobbingfolgen	44
Abbildung 25: Auswirkungen von Mobbing auf das Unternehmen	46
Abbildung 26: Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing.....	48
Abbildung 27: Mobbingpräventionsmaßnahmen.....	50
Abbildung 28: Einordnung der Präventionsmaßnahmen in Verhaltens- und Verhältnisprävention.....	50
Abbildung 29: Eckpunkte für eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik	55
Abbildung 30: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	59
Abbildung 31: Mobbingvorbeugende Organisatorische Arbeitsbedingungen	65

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbSchG	Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
EntgFG	Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (Entgeltfortzahlungsgesetz)
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
Hrsg.	Herausgeber
i. S. v.	im Sinne von
i. V. m.	in Verbindung mit
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
PC	Personal Computer
S.	Satz

sog.	sogenannten
o. a.	oben angeführt
o. g.	oben genannt
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
u. a.	unter anderem, unten angegebene
u. Ä.	und Ähnliche
usw.	und so weiter
u. v. m	und vieles mehr
§	Paragraf

1 Einleitung

1.0 Vorbemerkung

Im einleitenden Kapitel wird die Motivation und die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit erläutert und ein Überblick über die folgenden Kapitel gegeben.

1.1 Motivation

In der heutigen schnelllebigen Welt haben die Angestellten mit höheren Anforderungen an die Leistung, Termin- und Zeitdruck, Personalabbau aufgrund von moderner Technik, Neid und Konkurrenzkämpfen, mehr Verantwortung etc. zu kämpfen. Das geht nicht spurlos an einem vorbei und äußert sich in Überforderung, Erschöpfung und Stress. Erschwerend kommt die Angst den Anforderungen des Arbeitgebers nicht mehr gewachsen zu sein, sowie das eigene Ansehen, seinen Status oder gar letzten Endes den Arbeitsplatz im Unternehmen zu verlieren hinzu. In solch einer Situation, in der jeder nur für sich allein kämpft, hat es Mobbing leicht.¹ Allein schon deswegen ist Mobbing nicht zu akzeptieren.

Eine Studie des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen (BKK) belegt, dass von Januar bis Juni 2012 die monatlichen Krankenstandwerte bei 4,4% lagen, wobei die Krankentage der psychisch Erkrankten um 8% stiegen.² Auch die statistischen Vergangenheitswerte der AOK Krankenkassenmitglieder bezüglich der krankheitsbedingten Fehlzeiten verdeutlichen einen stetigen Rückgang der Krankenstände. Im Jahre 2006 wurde sogar von einem historischen Tiefstand gesprochen. Auch wenn von 2006 bis 2010 ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist, ist von einem rückläufigen Krankenstand die Rede (Abb. 1). Im Gegensatz dazu ist jedoch ein stetiger Anstieg bei den jährlichen Arbeitsausfällen bedingt durch psychisches Erkranken wie beispielsweise Mobbing zu verzeichnen. Ausgehend von dem Jahr 1999 ist bis 2010 ein Anstieg um 76,9% zu erkennen (Abb. 2).

¹ vgl. Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 4/05, S. 12

² vgl. <http://www.bkk.de/presse-politik/presse/bkk-pressemitteilungen/itemId/122/itemTime/1344854039/cHash/8ea76ad8abbc27672af57eacbb259501/page/1/>

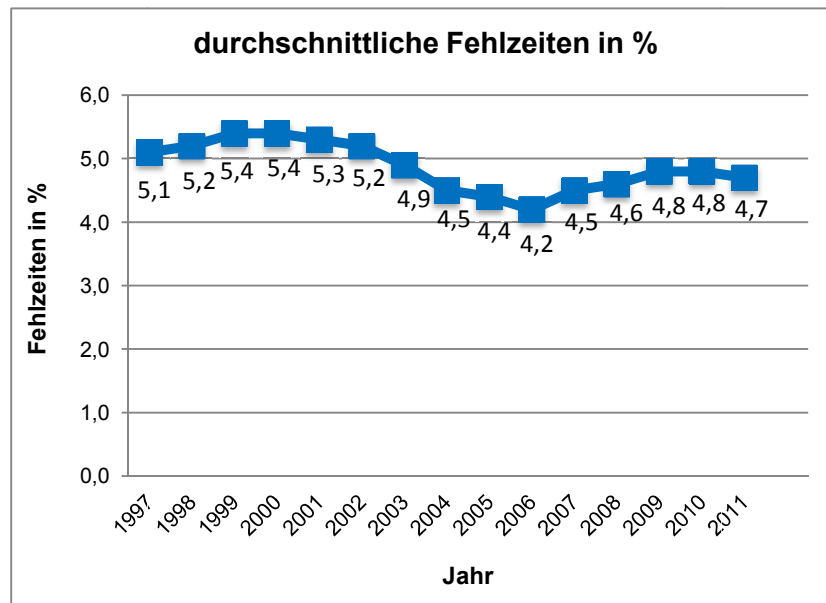


Abbildung 1: Krankenstandsentwicklung der AOK versicherten Beschäftigten in Deutschland³

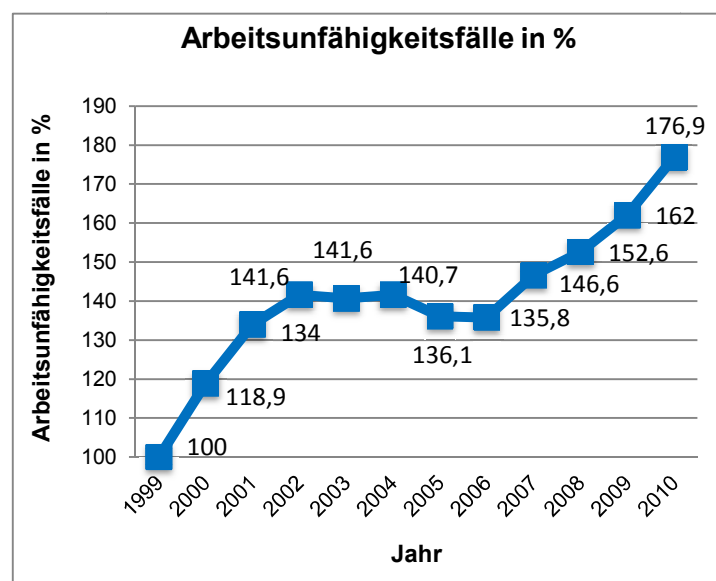


Abbildung 2: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen der AOK versicherten Beschäftigten in Deutschland⁴

Mobbing ist kein individuelles Problem des einzelnen Betroffenen, sondern belastet sowohl die Familie und Freunde als auch Kollegen und Kolleginnen am Arbeitsplatz. Mobbing geht daher alle etwas an – Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitgeber, Betriebsrat, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und die Politik. Nur gemeinsam haben es vor allem die Verantwortlichen in den Unternehmen in der

³ http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Weltgesundheitstag2012_AOK_PLUS.pdf

⁴ http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf

Hand die Betroffenen zu unterstützen bzw. ein Klima im Betrieb zu schaffen, indem Mobbing gar nicht erst entstehen kann. Außerdem wird ein gesellschaftliches Übereinkommen benötigt, dass Mobbing am Arbeitsplatz in keinsten Weise geduldet wird. Nur so ist eine menschengerechte Arbeitswelt, die von Fairness, Ehrlichkeit und einem respekt- und vertrauensvollen Miteinander geprägt ist, gewährleistet.

Diese Arbeit betrachtet insbesondere die Arbeitgeberseite, die es maßgeblich in der Hand hat in ihrem eigenen Unternehmen gegen Mobbing vorzugehen. Für sie ist es unerlässlich sich mit der Problematik auseinanderzusetzen und zu wissen, welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten ihm zustehen und er wahrnehmen muss.

1.2 Zielsetzung

Unter dem Titel „Mobbing am Arbeitsplatz aus Sicht des Arbeitgebers“ können verschiedene Aspekte dargestellt werden. Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich jedoch mit den Gründen sowie mit den Maßnahmen, die für die Arbeitgeberseite bestehen, um gegen Mobbing vorzugehen. Die wirkungsvollste Methode, um gegen Mobbing vorzugehen, ist die Prävention. In dieser Arbeit werden ausgewählte rechtliche Aspekte aus Arbeitgebersicht dargelegt, die für eine Mobbingprävention sprechen und einige Präventionsansätze aufgezeigt.

Abgerundet wird diese Bachelorarbeit mit einer Handlungsempfehlung, die verdeutlicht wie unwissende Arbeitgeber rechtlich korrekt gegen Mobbing vorzugehen haben.

Um das Thema noch weiter einzugrenzen, wird sich nur mit Unternehmern im Bereich der Privatwirtschaft beschäftigt, die selbst nicht als Mobber in Erscheinung treten und auch nicht zu Mobbinghandlungen anstiften. Der Begriff des Unternehmers ist gleichzusetzen mit Vorgesetzten, die eine Arbeitgeberfunktion besitzen und Organmitgliedern von Gesellschaften. Ist in dieser Arbeit für bestimmte Bezeichnungen die männliche Form gewählt, gilt diese in gleicher Weise für beide Geschlechter.

1.3 Kapitelübersicht

Die Autorin befasst sich im zweiten Kapitel der Bachelorarbeit mit dem allgemeinen Begriff des Mobbing, insbesondere mit der Definition, der Abgrenzung sowie der Forschung zu Mobbing. Im dritten Kapitel wird die Pflicht des Arbeitgebers präventive Maßnahmen gegen Mobbinghandlungen zu ergreifen und den sich ergebenden zivil-, arbeits- und kollektiv-arbeitsrechtlichen Folgen, wenn er dieser

Pflicht nicht nachkommt, erörtert. Danach werden die Vor- und Nachteile von Prävention aus Sicht des Arbeitgebers aufgezeigt. Im letzten Kapitel werden ausgewählte präventive Maßnahmen genannt und erläutert, die aus Sicht der Autorin besonders wirkungsvoll gegen das Entstehen von Mobbing sind. Als Zusammenfassung dieser Arbeit soll eine Handlungsempfehlung entstehen, nach jener zukünftige Arbeitgeber handeln können, um effektiv gegen Mobbing in ihrem Unternehmen vorzugehen.

2 Mobbingbegriff und dessen Abgrenzung

2.0 Bemerkungen zur Vorgehensweise

Bevor mit der eigentlichen Erörterung der rechtlichen Aspekte aus Arbeitgebersicht gegen Mobbing vorzugehen und dem Aufzeigen ausgewählter Präventionsansätze begonnen werden kann, muss zum besseren Verständnis der Begriff Mobbing definiert werden. Es werden im Kapitel 2.2 die verschiedenen Darstellungen des Mobbingbegriffes unterschiedlicher Autoren aufgezeigt und daraus eine für die Bachelorarbeit allgemein gültige Definition hergeleitet und festgelegt. Der Begriff Mobbing wird heutzutage sehr leichtsinnig und als neues Modewort verwendet, das lapidar bereits schon für kleinste konfliktbehaftete Handlungen benutzt wird. Deshalb ist die Abgrenzung des Mobbingbegriffes zu alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz notwendig und wird im Punkt 2.4 erläutert. Um das Kapitel einzuleiten, werden zuvor unter der Überschrift 2.1 ausgewählte Entwicklungsphasen zur Mobbingforschung dargestellt. Dabei werden insbesondere die Ergebnisse des „Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland“ von B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff vorgestellt. Außerdem werden die am Mobbingprozess beteiligten Personen genannt.

2.1 Entwicklung der Forschung zu Mobbing

2.1.1 Anfänge der Mobbingforschung

Konflikte und Streitigkeiten gab es am Arbeitsplatz schon immer. Allerdings hielt sich die arbeitsmedizinische Forschung zu diesem Thema in Grenzen. Erst Anfang der achtziger Jahre beschäftigten sich schwedische Arbeitsmediziner mit der Problematik. Grundlage war eine neue schwedische Sozialgesetzgebung die besagte, das Erwerbs- bzw. Berufsfähigkeitsrenten nicht nur aufgrund körperlicher, sondern auch seelischer und psychischer Versehrtheit und Verletzung bewilligt werden kann. Demzufolge waren Forschungen notwendig, die die Ursachen und Folgen solch seelischer Versehrtheit in klaren versicherungsrechtlichen und juristischen anwendbaren Kategorien definieren sollte. Somit entwickelte sich aufgrund der neuen Gesetzgebung die Mobbingforschung.⁵

Der wohl bekannteste Mobbingforscher war der deutsch-schwedische Arzt und Psychologe Heinz Leymann. Er führte zunächst Untersuchungen und Studien in einzelnen Unternehmen und Organisationen wie Kindergärten, politische Parteien,

⁵ vgl. <http://www.patrikschneider.de/Mobbing/MOBBINT/images/Faires%20Verhalten.pdf>

Stahlwerken etc. durch. Die Quote der von Mobbingbetroffenen schwankte zwischen 1,7 % und 22 %. Darauf folgte eine weitere repräsentative Erhebung, bei der 2.500 Personen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren, die während der letzten zwölf Monate in einem Beschäftigungsverhältnis standen, befragt wurden. Das Ergebnis verdeutlichte, dass Mobbing eine erhebliche Anzahl von Arbeitnehmern betraf und keinesfalls mehr nur eine Randerscheinung darstellte. 3,5 % von 4,4 Millionen Erwerbstätigen Schweden wurden schon einmal gemobbt. Außerdem wurde festgestellt, dass Mobbing sowohl gesundheitliche Schäden bei den Opfern verursachte, als auch betriebs- und volkswirtschaftliche Folgen mit sich brachte.⁶ Die Präsentation der Forschungsergebnisse führte dazu, dass das Phänomen Anfang der neunziger Jahre auch in Deutschland bekannt wurde und sich in schnellster Zeit zum Modewort entwickelte, welches sehr einseitig aufgegriffen wurde. Journalisten bezeichneten Mobbing als Kampfmittel von Personalverantwortlichen und Führungskräften um die Belegschaften zielgerichtet und mit unfairen Mitteln zu reduzieren und abzubauen. Der ursprüngliche medizinische und arbeitsrechtliche Inhalt wurde radikal vereinfacht. Es gab jedoch auch gesellschaftliche Gruppen, die seriös mit dem Thema Mobbing umgingen und sich aktiv damit auseinandersetzten. Vertreter von Gewerkschaften, Kirchen oder Krankenkassen arbeiteten sich sorgfältig in die Problematik ein und gründeten Beratungsinitiativen und Selbsthilfegruppen.⁷ Die Sensibilität gegenüber der Mobbingproblematik stieg kontinuierlich. Beispielsweise wurden Lösungsansätze entwickelt, die sowohl auf der betrieblichen Ebene hilfreich waren, um dem Problem entsprechend zu begegnen, als auch auf der individuellen Ebene Mobbingbetroffenen Hilfe bot. Es wurden Betriebsvereinbarungen geschlossen, Mobbinganlaufstellen eingerichtet, Hotlines zur Mobbingberatung angeboten etc. Auch das Arbeitsgericht begann sich mit Mobbingfällen zu beschäftigen. So ist es seit 1997 möglich, wegen eines Mobbingverdachts an deutschen Gerichten zu Klagen.⁸

In den 80er und zu Beginn der 90er Jahre gab es in Deutschland noch keine fundierten wissenschaftlichen Daten zur Mobbingforschung. Es konnte deshalb über das Ausmaß von Mobbing in der Bundesrepublik nur gemutmaßt werden. Meist wurden die Ergebnisse der schwedischen Untersuchungen hochgerechnet und auf Deutschland übertragen. Die ersten Mobbinguntersuchungen im deutschsprachigen Raum wurden 1995 von Klaus Niedl durchgeführt. Es wurden 251 Arbeitnehmer eines privaten Forschungsinstitutes und 1.264 Beschäftigte einer Krankenanstalt befragt. Die Auswertung zeigte, dass 4,4 % bzw. 7,8 % von ihnen von Mobbing betroffen waren. Außerdem wurde deutlich, dass Männer gleichermaßen wie

⁶ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 9, hier zitiert nach Leymann 1990

⁷ vgl. <http://www.patrikschneider.de/Mobbing/MOBBINT/images/Faires%20Verhalten.pdf>

⁸ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 10

Frauen betroffen waren, jedoch Mitarbeiter zwischen 21 und 30 Jahren sowie zwischen 51 und 60 Jahren häufiger gemobbt wurden.⁹

Fortführend wurden gegen Ende der 90er Jahre weitere kleinere, nicht bundesweit repräsentative Studien in Deutschland veröffentlicht, die Erkenntnisse zur Art und Struktur von Mobbing beinhalteten. Es wurde festgestellt, dass in Deutschland beide Geschlechter gleich stark betroffen waren und mehrere Personen in den Mobbingprozess involviert waren.¹⁰

2.1.2 Der Mobbingreport – eine Repräsentativstudie der BRD

Erstmalig wurde 2002 mit dem „Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland“ von B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff repräsentative Daten zum Phänomen Mobbing am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt. Ziel dieser Studie war es, Daten zum Ausmaß und zur inneren Struktur von Mobbingfällen zu ermitteln. Ausgehend von einer expliziten Definition des Mobbingbegriffes, wurden Betroffenheitsquoten differenziert nach Geschlecht, Alter, Berufsgruppen, Branchen und Status ermittelt. Außerdem wurde erfasst, mit welchen Feindseligkeiten Mobbingopfer konfrontiert wurden, wie oft sie angegriffen wurden und wie lange solch ein Mobbingangriff dauerte. Es wurden Aussagen zu den Mobbingtätern getroffen und Folgen von Mobbing sowohl für den Betroffenen als auch für den Mobber bestimmt. Bewältigungsformen und -strategien der Opfer wurden untersucht, Hintergründe, Motive und Mobbingbegünstigende Faktoren hinterfragt sowie Präventionsmöglichkeiten aufgezeigt.¹¹

Die Befragung erfolgte in der Zeit vom 27.11.2000 bis 09.01.2001, wurde per Telefon durchgeführt und begann mit einer Einführung des Mobbingbegriffes. Ausgehend davon konnte der Befragte beurteilen ob er von Mobbing betroffen war. Die Befragung ergab, dass insgesamt 74 von 2.765 Erwerbstätigen zum Zeitpunkt der Befragung gemobbt wurden. Das entspricht einer Mobbingquote von 2,7 %. Dies war weder besonders niedrig, noch auffällig hoch. Werden die Befragten mit hinzugezählt die bereits in der Vergangenheit gemobbt wurden, lag die Zahl der Betroffenen bei 495 (gemessen an 4.396 befragten Personen). Damit stieg die Mobbingquote in der erwerbstätigen Bevölkerung auf 11,3 %. Das bedeutet, dass jede neunte Person schon mindestens einmal im Verlauf seiner beruflichen Beschäftigung gemobbt worden ist. Es wurde festgestellt, dass im Jahre 2000 ein Mobbingprozess durchschnittlich 6,7 Monate dauerte.¹²

⁹ vgl. ebenda, S. 10 f.

¹⁰ vgl. ebenda, S. 11, hier zitiert nach Zapf 1999

¹¹ vgl. ebenda, S. 12

¹² vgl. ebenda, S. 23 f.

2.1.3 Ergebnisse der Repräsentativstudie

Mobbingquote nach Geschlecht

Die Vermutung, dass Frauen eher von Mobbing betroffen seien als Männer, wurde in Studien im deutschsprachigen Raum angegriffen. Man ging von einer vergleichbaren Betroffenheitsquote aus. In der Repräsentativstudie wurde die ausgeglichene Quote jedoch nicht bestätigt. Vielmehr waren 3,5 % der erwerbstätigen Frauen und 2,0 % der Männer von Mobbing betroffen. Das bedeutet, dass das Risiko der Frauen, gemobbt zu werden, um 75 % höher als das der Männer war. Unter Berücksichtigung des geringeren Frauenanteils an den Beschäftigten war die Anzahl der weiblichen Mobbingfälle dennoch deutlich höher als die der Männer. Als Gründe dafür lassen sich beispielsweise geschlechtshierarchische Einflüsse, wenig abgesicherte Arbeitsverhältnisse oder wenig etablierte Stellung in Organisationen nennen.¹³

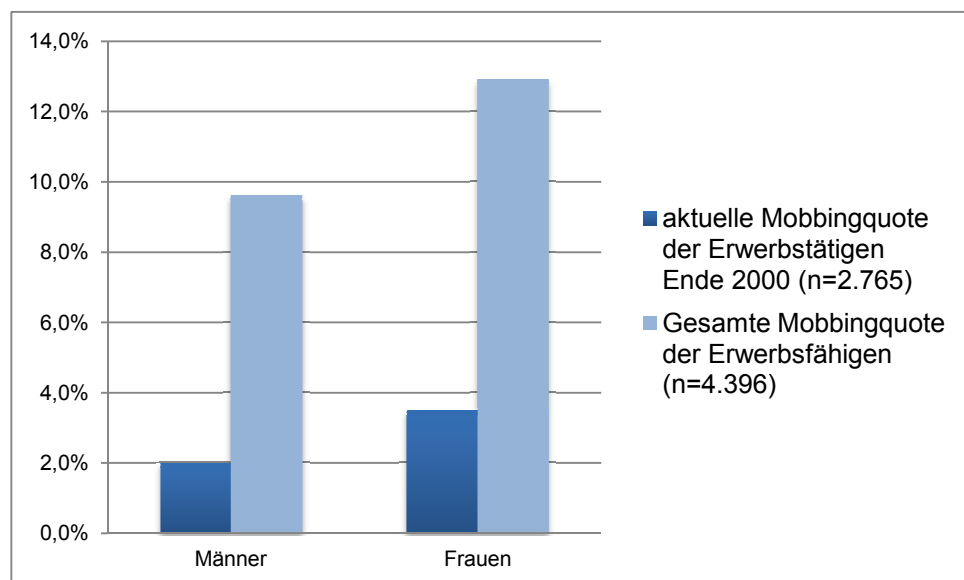


Abbildung 3: Mobbingquote differenziert nach Geschlecht¹⁴

Mobbingquote nach Alter

Differenzen der Mobbingquote ließen sich auch in Bezug auf das Alter der Befragten feststellen. Der Anteil der Mobbingopfer unter den Arbeitnehmern im Alter von 25 bis 34 Jahren und 35 bis 44 Jahren war gleich groß, nämlich jeweils 2,2 %. Der geringste Anteil mit 2,2 % wurde in der Altersgruppe 45 bis 54 Jahre verzeichnet. Die über 55-Jährigen waren mit 2,9 % einem erhöhten Mobbingrisiko ausgesetzt. Weiterhin wurde festgestellt, dass die unter 27-Jährigen am stärksten von Mobbing betroffen waren. Die Betroffenheitsquote lag bei 3,7 %. Dies war sehr

¹³ vgl. ebenda, S. 25 ff.

¹⁴ eigene Abbildung in Anlehnung an Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 26

schwerwiegend, da junge Beschäftigte und Auszubildende erst am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen. Durch diese demotivierenden und frustrierenden Erfahrungen mit Mobbing stehen sie vor einem unvorhersehbaren Ausmaß mit Folgen für ihre weitere Lebens- und Berufsperspektive.¹⁵

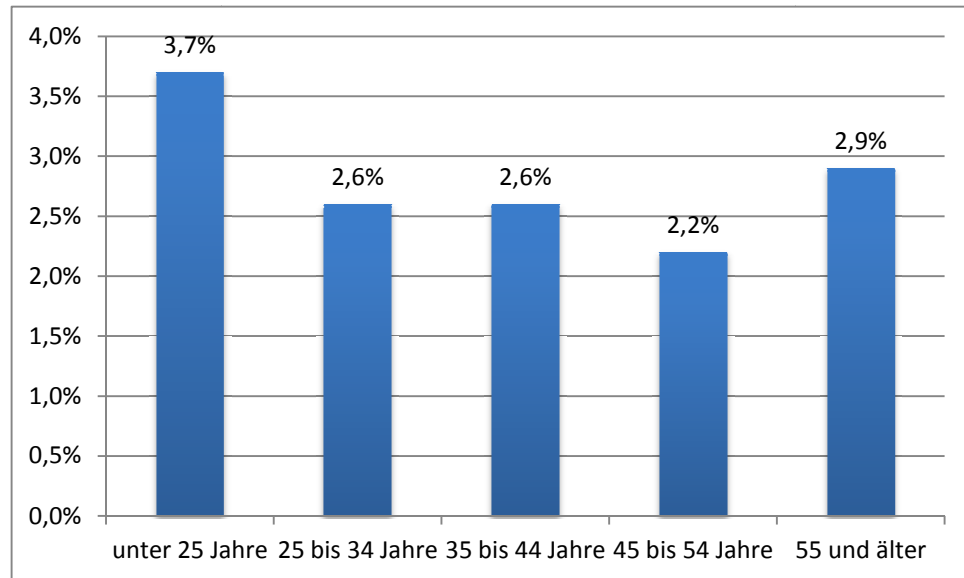


Abbildung 4: Mobbingquote differenziert nach Alter¹⁶

Mobbingquote nach Berufsgruppen und Branchen

Anhand der Studie wurde deutlich, dass einige Berufsgruppen besonders mobbinganfällig waren. Die sozialen Berufe trugen mit Abstand das größte Mobbingrisiko mit 2,8 %. Ausgehend vom Durchschnitt trugen das Verkaufspersonal sowie Fachleute aus Banken, Bausparkassen und Versicherungen immer noch ein doppelt so hohes Risiko von Mobbing betroffen zu sein. Ein geringeres Mobbingrisiko trugen die Berufsgruppen der Techniker/innen, die übrigen Gesundheitsberufe, Rechnungskaufleute und Informatiker/innen sowie Bürokaufleute und kaufmännische Angestellte. Zu den Berufsgruppen mit einer unterdurchschnittlichen Mobbingquote zählten Groß- und Einzelhandelskaufleute, Ein- und Verkaufsfachleute, Reinigung- und Entsorgungsberufe, Berufe des Landverkehrs und landwirtschaftliche Berufe. Die Differenzen der Mobbingquote ließen sich aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, hierarchischen Strukturen, Konkurrenz- und Konfliktkultur, wirtschaftliche Situation und Arbeitsethos erklären.¹⁷

¹⁵ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 27 f.

¹⁶ ebenda, S. 28

¹⁷ vgl. ebenda, S. 29 ff.

Berufsgruppe	Mobbingrisikofaktor
Soziale Berufe	2,8
Verkaufspersonal	2,0
Bank,- Bausparkassen-, Versicherungsfachleute	2,0
Techniker	1,8
Gesundheitsberufe	1,6
Rechnungskaufleute, Informatiker	1,5
Büroberufe	1,3
⋮	⋮
Groß- und Einzelhandelskaufleute	0,5
Reinigungs- und Entsorgungsberufe	0,5
Berufe des Landverkehrs	0,3
Landwirtschaftliche Berufe	0,1

Abbildung 5: Mobbingrisiko ausgewählter Berufsgruppen¹⁸

In einer weiteren Betrachtung wurde das Mobbingrisiko aufgrund unterschiedlicher Branchen untersucht. Das Verlagsgewerbe und Druckgewerbe wies die höchste Mobbingquote auf. Das Risiko ist 2,2fach höher als der Durchschnitt aller Branchen. Eine überhöhte Mobbingquote wurde auch in den Branchen Holz-, Kreditgewerbe, Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung u. Ä. sowie Erbringung von Dienstleistungen, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung deutlich. Lediglich bei Beschäftigten im Einzelhandel und in der Landwirtschaft war das Mobbingrisiko unterdurchschnittlich.¹⁹

Branche	Mobbingrisikofaktor
Verlag-, Druckgewerbe	2,2
Holzgewerbe	2,1
Kreditgewerbe	2,0
Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung	1,8
Erbringung von Dienstleistungen	1,4
öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	1,2
⋮	⋮
Einzelhandel	0,8
Landwirtschaft, gewerbliche Jagt	0,6

Abbildung 6: Mobbingrisiko ausgewählter Branchen²⁰

¹⁸ eigene Abbildung in Anlehnung an Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 30 ff.

¹⁹ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 33

²⁰ eigene Abbildung in Anlehnung an Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 33 ff.

Mobbingquote nach Betriebsgrößenklassen und Status

Gemäß handels- und steuerrechtlichen Vorschriften werden Unternehmen in Kleinst-, Mittel- und Großbetriebe unterteilt. Die Abgrenzung ist folgender Abbildung zu entnehmen.

Betriebsart	Betriebsmerkmal	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Großbetrieb
Handelsbetrieb	Umsatzerlöse*	> 170.000 €	> 900.000 €	> 7.300.000 €
	steuerlicher Gewinn*	> 36.000 €	> 56.000 €	> 280.000 €
Fertigungsbetrieb	Umsatzerlöse	> 170.000 €	> 510.000 €	> 4.300.000 €
	steuerlicher Gewinn	> 36.000 €	> 56.000 €	> 250.000 €
freie Berufe	Umsatzerlöse	> 170.000 €	> 830.000 €	> 4.700.000 €
	steuerlicher Gewinn	> 36.000 €	> 130.000 €	> 580.000 €
andere Leistungsbetriebe	Umsatzerlöse	> 170.000 €	> 760.000 €	> 5.600.000 €
	steuerlicher Gewinn	> 35.000 €	> 63.000 €	> 330.000 €
Land- und Forstwirtschaftliche Betriebe	Umsatzerlöse	> 47.000 €	> 105.000 €	> 230.000 €
	steuerlicher Gewinn	> 36.000 €	> 65.000 €	> 125.000 €

* pro Jahr

Abbildung 7: Abgrenzungsmerkmale Betriebsgrößenklassen zum 01.01.2013²¹

Bei der Auswertung der Studie wurde festgestellt, dass die Betriebsgröße jedoch keinen Einfluss auf das Mobbingvorkommen hat. Es waren sowohl kleine als auch große Unternehmen davon betroffen. Wird vom Status der Beschäftigten ausgegangen, so stellte sich ein relativ gleichverteiltes Mobbingrisiko heraus. Das Risiko bei Arbeiter/innen betrug 12,3 %, bei Angestellten 13,6 % und bei Beamten/innen 13,7 %. Besonders von Mobbing betroffen war die Gruppe der Auszubildenden.²²

Status (aktuell)	Mobbingbetroffenheit	
	aktuell	gesamt
Arbeiter/innen	3,3	12,3
Angestellte	2,9	13,6
Beamten/innen	1,5	13,7
Gesamtdurchschnitt	2,7	13,4

Abbildung 8: Mobbingrisiko differenziert nach Status (in %)²³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unabhängig vom Geschlecht, Alter, Berufsgruppen, Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße und Status jeder von Mobbing

²¹ eigene Abbildung in Anlehnung an <http://www.code-knacker.de/betriebs.htm>

²² vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 66 f.

²³ ebenda, S. 36

betroffen sein kann. Ein erhöhtes Mobbingrisiko kann jedoch aufgrund von Konstellationen von persönlichen und strukturellen Rahmenbedingungen entstehen. „Die junge Sozialarbeiterin ist demnach ein Individuum, das einem vielfach höheren Mobbingrisiko als der Durchschnitt ausgesetzt ist, wohingegen der männliche 45- bis 55-Jährige Angestellte in der Landwirtschaft mit einem weit unterdurchschnittlichen Risiko behaftet ist.“²⁴

Aus den Quellen wird ersichtlich, dass nach dem Jahr 2002 nur wenige Studien zur Mobbingforschung unternommen wurden. Die meisten Autoren beziehen sich auf die Ergebnisse des „Mobbingreports – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland“ vom B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff. Deshalb soll auch im Folgenden die Mobbingforschung nicht weiter analysiert werden.

Hinzuweisen ist jedoch noch auf die Forschung bezüglich eines recht neuen Phänomens im Bereich des Mobbing – dem sogenannte Cybermobbing, bei welchem die neuen Medien genutzt werden. Unter neuen Medien versteht man Computer, computergestützte Kommunikation sowie Mobiltelefone. Kollegen kommunizieren heutzutage über soziale Netzwerke, Instant-Messenger, Chatrooms, Video- und Fotoportale miteinander. Somit verlagern sich die Anfeindungen und Diskriminierungen von Arbeitnehmern zunehmend in die digitale Welt. Durch die Anonymität des Internets gilt das Cyber-Mobbing als gefährlicher als das herkömmliche Mobbing. Der Täter wird nicht unmittelbar mit dem Opfer konfrontiert, was die Hemmschwelle des Mobbers sinken lässt und erheblich mehr Menschen zu Tätern machen lässt. Außerdem ist ein frühzeitiges Einschreiten von Vorgesetzten oder Kollegen unwahrscheinlicher. Aufgrund der Allgegenwärtigkeit des Internets wird dem Opfer die Möglichkeit genommen, sich außerhalb des Unternehmens zurück ziehen zu können. Die Daten und Einträge werden im Internet sehr lange gespeichert und lassen sich nur schwer entfernen. Da Cyber-Mobbing unter Kollegen nicht an den Betrieb gebunden ist, sondern sich in der virtuellen Welt abspielt und die Grenzen zwischen Arbeitsplatz und Privatsphäre verschwimmen, ist bislang nicht geklärt, in wie weit die Schutzpflicht des Arbeitgebers reicht. Werden vom dienstlichen PC aus während der Arbeitszeit Unwahrheiten über Kollegen verbreitet, muss der Arbeitgeber eingreifen. Anders verhält es sich wenn dies am privaten PC außerhalb der Arbeitszeiten geschieht. Das Nutzen sozialer Netzwerke könnte zwar am Arbeitsplatz verboten werden, jedoch würde dies lediglich eine Verlagerung der Mobbinghandlungen per Internet auf den heimischen PC mit sich bringen. Empfehlenswert wäre das Formulieren eines Verhaltenskodex mit den neuen Medien in einer Betriebsvereinbarung aufzunehmen.²⁵

²⁴ vgl. ebenda, S. 38

²⁵ vgl. <http://www.lto.de/recht/hintergruende/h/der-fall-kevin-pezzoni-cyber-mobbing-am-arbeitsplatz/>

2.2 Mobbingdefinition

Anhand der durchgeführten Literaturrecherche sind mehrere Definitionen des Begriffes Mobbing ersichtlich geworden. Je nach Fachdisziplin der einzelnen Autoren werden bestimmte Aspekte betont und herausgearbeitet. Leymann beschreibt Mobbing beispielsweise als „[...] negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen. Mobbing ist dann gegeben, wenn eine oder mehrere von 45 genau beschriebenen Handlungen über ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen.“²⁶

Darauf aufbauend entwickelte die „Gesellschaft für psychosozialen Stress und Mobbing e. V.“ die Definition weiter und beschreibt Mobbing als „eine konfliktbelastete Kommunikation in Form von direkten, insbesondere aber indirekten Angriffen auf eine Person, die unabhängig von der Ausgangsposition in die Unterlegenheit gerät. Sie erfolgt unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis/der Gemeinschaft.“(Leymann, 1995, S.18)²⁷

Bei diesen populärwissenschaftlichen Definitionen wird jedoch kritisiert, dass Mobbing nur auf der kommunikativen Ebene und nicht auf der Verhaltensebene betrachtet wird und die festgelegten 45 feindseligen Handlungen nonverbale Mobbinghandlungen nicht berücksichtigen. Als nonverbale Mobbinghandlungen gelten z. B. das Vorenthalten von Informationen, der Zwang zur Durchführung unsinniger Arbeiten oder das Anwenden von Gewalt. Auch die von manchen Autoren verwendeten Kriterien für die Häufigkeit (mindestens einmal pro Woche) und Dauer (mindestens über ein halbes Jahr) sind fragwürdig.

Als eine wissenschaftliche Definition, die die vorgenannte Kritik berücksichtigt, gilt die nach Esser/Wolmerath. „Mobbing ist ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen

²⁶ Leymann 1993, S.21

²⁷ vgl. http://www.vpsm.de/downloads/VPSM_Infos_Mobbing.pdf

die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“²⁸

In der vorliegenden Arbeit soll Mobbing als das systematische Schikanieren, Drangsalieren, Benachteiligen und Ausgrenzen eines Menschen am Arbeitsplatz definiert werden.²⁹ Es erfolgt über einen längeren Zeitraum und zielt darauf ab, den Betroffenen endgültig aus seinem sozialen Gefüge in der Arbeitswelt zu verdrängen.³⁰ Sexuelle Belästigung kann ebenso als eine Form der Mobbinghandlung betrachtet werden. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Bachelorarbeit sowie der Sensibilität des Themas wird auf die sexuelle Belästigung jedoch in diesem Rahmen nicht weiter eingegangen.

2.3 Mobbingbeteiligte

Auf den ersten Blick betrachtet, scheint Mobbing nur zwei Personen etwas anzu-gehen – den Mobbingopfer und den Mobbingtäter. Neben diesen gibt es jedoch eine Reihe weiterer Personen, die im Zusammenhang mit einem Mobbingfall stehen können. Zu nennen sind beispielsweise der Arbeitgeber, Kollegen, Familie und Freunde. Sie können dem Mobbingopfer hilfreich zur Seite stehen oder jedoch Mobbing fördern indem sie den Täter ermutigen und unterstützen.³¹

Die häufigste Form von Feindseligkeiten ist das Mobbing unter Kollegen. Dabei sind drei Varianten zu beobachten: Das Mobbing einzelner Kollegen gegeneinander, Gruppen von Kollegen untereinander und eine Gruppe von Kollegen gegen einen Einzelnen. Mobbing kann im Allgemeinen von unterschiedlichen Hierarchieebenen ausgehen, was nachfolgender Grafik zu entnehmen ist.³²

²⁸ Esser/Wolmerath, 2008, S. 22

²⁹ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 19

³⁰ vgl. Fehr, 2007, S. 203

³¹ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 31

³² vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 64 ff.

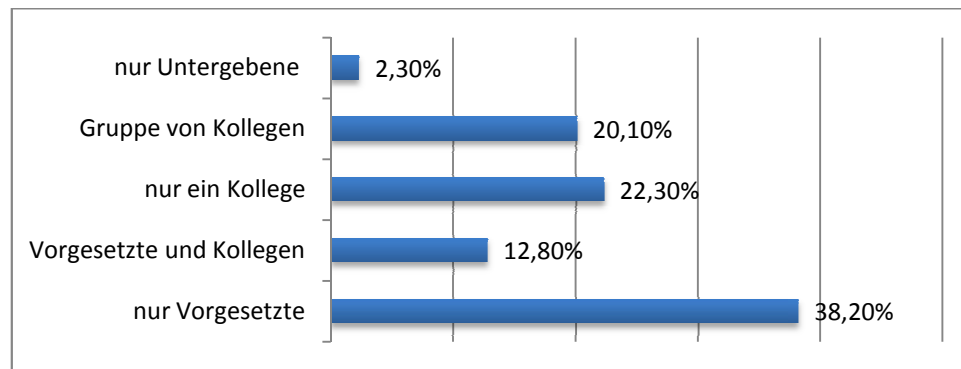


Abbildung 9: Hierarchische Position der Mobber³³

Die Abbildung verdeutlicht, dass 38,2 % aller bekannt gewordenen Mobbingfälle durch Vorgesetzte verursacht worden sind, wobei mit dem Begriff Vorgesetzter nicht zwangsläufig der Arbeitgeber gemeint sein muss. „Vorgesetzte sind Personen, die innerhalb einer Organisation die Befugnis erteilt wurde, Anordnungen an nachgeordnetes Personal zu erteilen.“³⁴ In 12,8 % der Fälle gehen Vorgesetzte mit Kollegen gemeinsam gegen Betroffene vor. Die Gründe warum Vorgesetzte Mobber werden, liegen im Fehlverständnis ihres Führungsverhaltens. Sie wollen ihre Machtposition demonstrieren indem sie Untergebene schikanieren oder ihre eigenen Unzugänglichkeiten kaschieren. Oft wird auch lediglich der „Druck von oben“ an Untergebene weitergegeben um die eigene Frustration abzubauen. Auch Ängste der Vorgesetzten wie beispielsweise Angst vor Autoritätsverlust, Intrigen der Mitarbeiter oder Imageverlust lassen Sie zu Mobbern werden. Eine weitere Form von Feindseligkeiten am Arbeitsplatz ist das Mobbing unter Kollegen. In 22,3 % der Fälle tritt eine einzelne Person als Mobber auf und in 20,1 % eine Gruppe von Personen. Selbst wenn nur eine Person aktiv als Mobber in Erscheinung tritt, fühlt sich der Betroffene dennoch einer Übermacht von Angreifern ausgesetzt und zwar jenen Kollegen, die die Ereignisse schweigend dulden. Durch dieses passive Verhalten werden sie zu sog. „Möglichmachern“. Die Mobber sehen in dem ausbleibenden Protest eine Ermunterung zum Weitermachen. Kollegen, die mitbekommen, wie eine Person gemobbt wird, stecken in einer schwierigen Lage. Die meisten empfinden die Situation als unfair und in ihnen entsteht das Gefühl dem Opfer helfen zu wollen. Gleichzeitig haben sie jedoch Angst, selbst zum Mobbingopfer zu werden, sollten es ihnen nicht gelingen die Feindseligkeit zu schlichten. Fakt ist jedoch, dass ein Nichteingreifen genau so fatal ist. Mobbing durch Untergebene, d. h. „von unten nach oben“ tritt nur in 2,3 % der Fälle auf.³⁵

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass Mobbingattacken die von einer hierarchisch höher angesiedelten Position mit Autorität oder von mehreren Kollegen

³³ eigene Abbildung in Anlehnung an Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 65

³⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Vorgesetzter>

³⁵ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 64 ff.

ausgehen, sich in besonders fataler Weise auf den Betroffenen auswirken wie Feindseligkeiten, die von gleichen Hierarchieebenen ausgehen. Aufgrund des ungleichen Machtverhältnisses und der beruflichen Abhängigkeit ist es schwieriger sich erfolgreich zu Wehr zu setzen.

Wird die Frage gestellt wer als Mobbingopfer in Frage kommt, kann gesagt werden, dass es kein typisches Mobbingopfer gibt. Es gibt lediglich bestimmte Verhaltensweise oder Persönlichkeitsmerkmale, die das Entstehen von Mobbing begünstigen können. Gefährdet sind insbesondere Menschen, die sich z. B. durch die Sprache, den sozialen Status, äußere Auffälligkeiten etc. von der Gruppe abheben.

2.4 Abgrenzung des Mobbingkonfliktes zum Streit

Bereits Sticheleien, Auseinandersetzungen und Reibereien am Arbeitsplatz werden oftmals vorschnell als Mobbing bezeichnet. Eine genaue Abgrenzung ist daher zwingend notwendig, da nicht jeder Konflikt oder Streit mit Mobbing gleichzusetzen ist. Unterschiede lassen sich hinsichtlich der Sache womit sich auseinandergesetzt wird und der damit verbundenen Zielerreichung, der Dauer, dem Machtungleichgewicht und der Unterlegenheit des Betroffenen feststellen.

Zunächst ist dabei zu untersuchen, was als Konflikt bezeichnet wird. „Ein Konflikt entsteht, wenn widerstreitende Interessen und Bedürfnisse aufeinanderstoßen. Bei Interessensgegensätzen zwischen Personen wird von einem sozialen Konflikt gesprochen.“³⁶

Der wesentliche Unterschied zwischen einem Streit und einem Mobbingkonflikt liegt darin, womit sich auseinandergesetzt wird. Beim Streit steht die Auseinandersetzung um die strittige Sache im Vordergrund. Beide Seiten versuchen ihre Interessen zu vertreten, halten aber dennoch bestimmte Verhaltensregeln ein. Beim Mobbingkonflikt steht die Auseinandersetzung mit der strittigen Person und das Bestreben nach Herabsetzung dieser im Vordergrund. Das Hauptziel des Mobbers ist das Schwächen des Mobbingopfers. Das zugrundeliegende Problem bleibt meist im Hintergrund und ist für Außenstehende nicht klar erkennbar, aber jedoch aus Sicht des Mobbers gravierend genug, um seine feindseligen Handlungen zu rechtfertigen.³⁷

³⁶ Esser/Wolmerath, 1999, S. 76

³⁷ vgl. ebenda, S. 78

Auch in der Zielerreichung lassen sich Abgrenzungen erkennen. Will eine Person bei einem Streit lediglich seine Interessen durchsetzen, so ist das Bestreben bei Mobbing die Ausgrenzung aus dem Arbeitsverhältnis.³⁸

Die Dauer eines Mobbingprozesses stellt ein wichtiges Kriterium hinsichtlich der Unterscheidung zu einem alltäglichen Konflikt dar. Leymann definiert Mobbing als eine Handlung die über einen längeren Zeitraum stattfindet. In seinen Untersuchungen wird eine durchschnittliche Dauer von 15 Monaten angegeben.³⁹ Laut der Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, die im Kapitel 2.1.2 bereits erläutert wurde, beträgt der Zeitraum, in dem die Betroffenen gemobbt wurden, im Durchschnitt 16,4 Monate.⁴⁰ Es wird deutlich, dass Mobbing kein vorübergehendes Phänomen ist, sondern einen mitunter sehr langen Prozess darstellt.

Die Machtbeziehung stellt ein weiteres Abgrenzungsmerkmal dar. Stehen sich bei einem Streit Personen in einem gleichberechtigten Verhältnis gegenüber, gerät der Betroffene bei einer Mobbinghandlung im Verlauf immer mehr in eine unterlegene Position. Diese Unterlegenheit stellt ein weiteres Kriterium von Mobbing dar.

Zusammenfassend wird die Abgrenzung des Mobbingkonfliktes zum Streit hinsichtlich der genannten und erläuterten Kriterien grafisch in Abbildung 10 dargestellt. Eine weite Entfernung vom Mittelpunkt entspricht einer höheren Ausprägung. In der Abbildung 11 wird nochmals zusammengefasst, wann ein Angriff als Mobbing bezeichnet werden kann.

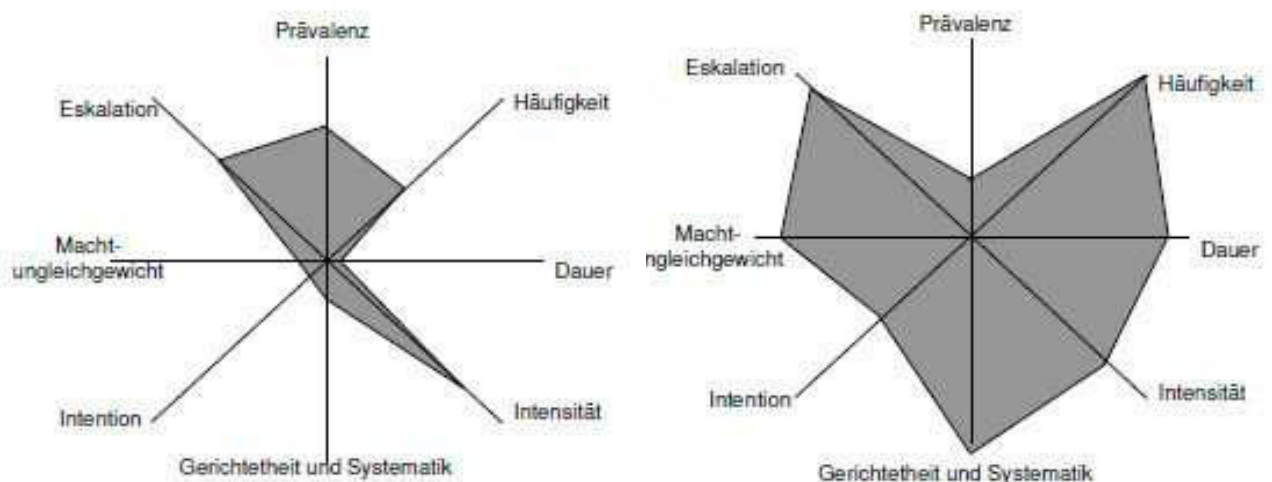


Abbildung 10: Grafische Darstellung der Konzepte Konflikt (linke Abbildung) und Mobbing (rechte Abbildung) am Arbeitsplatz im Hinblick auf ausgewählte Kriterien⁴¹

³⁸ vgl. Leymann, 1995, S.18

³⁹ vgl. ebenda

⁴⁰ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 53

⁴¹ Groß, 2004, S. 25

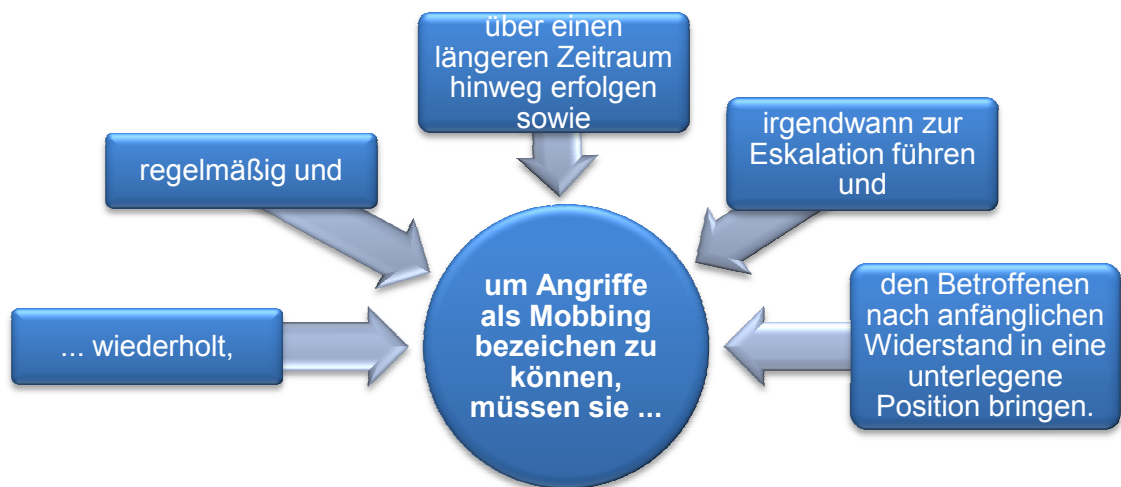


Abbildung 11: Abgrenzung des Mobbingkonfliktes zum Streit⁴²

⁴² eigene Abbildung in Anlehnung an Stock, 2011, S. 6 f.

3 Präventionspflicht des Arbeitgebers als gesetzliche Grundlage und mögliche Sanktionen bei Nichtbeachtung

3.0 Vorbemerkung

Das Betreiben von Präventionen sollte der Arbeitgeber nicht nur als Möglichkeit betrachten um Kosten zu sparen, sondern bereits allein aus ethischen Gründen, die der Unternehmer gegenüber seinen Mitarbeitern hat. Sollte der Arbeitgeber von Mobbinghandlungen in seinem Betrieb Kenntnis erlangen und dennoch keine Maßnahmen dagegen ergreifen, können sich für ihn Konsequenzen aus verschiedenen Rechtsgebieten ergeben. Im Gegensatz zu anderen Ländern, wie z. B. Frankreich, gibt es in Deutschland jedoch kein Anti-Mobbing-Gesetz, das Mobbing als eigenen Straftatbestand definiert und sanktioniert. Deshalb ist zu prüfen, ob geltendes Recht für die Bewertung von Mobbinghandlungen in Betracht kommt. Mittlerweile wurde die Notwendigkeit der juristischen Unterstützung von Mobbingopfern erkannt. So entschieden das Bundesverfassungsgericht und der Bundesgerichtshof, dass Mobbing die Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts nach Art. 1 und 2 GG darstellt.⁴³

Im Folgenden sollen die rechtlichen Folgen für den Arbeitgeber bei einer unterlassenen Prävention dargestellt werden. Grundlage dabei ist die vertragliche Fürsorgepflicht des Unternehmers, die im Kapitel 3.1 erläutert wird. Die sich bei der Verletzung der Fürsorgepflicht ergebenden Haftungsansprüche aus dem Zivilrecht werden im Kapitel 3.2 behandelt. Dabei werden insbesondere die vertraglichen und deliktischen Schadensersatzansprüche sowie der Schmerzensgeldanspruch in den Kapiteln 3.2.1 bis 3.2.3 betrachtet. Duldet ein Arbeitgeber Mobbing, kann außerdem ein Haftungsanspruch gemäß dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz entstehen, welcher im Anschluss erläutert wird. Kapitel 3.4 beschäftigt sich mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen der Arbeitnehmerseite, insbesondere mit der Maßnahme des Schadensersatzanspruches. Das Zurückbehaltungsrecht sowie die Ermahnung und Abmahnung des Arbeitgebers durch den Arbeitnehmer wird im Kapitel 3.4.1 und 3.4.2 behandelt. Abschließend werden im Kapitel 3.5 die Sanktionsmöglichkeiten, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben,

⁴³ vgl. http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/huwi_lehrstuehle/allgpaed/Publ._Hoermann_pdf/Mobbing-Gesu_2007.pdf

dargestellt. Strafrechtlich besteht im Rahmen einer Strafanzeige die Möglichkeit, zu prüfen, ob durch Mobbing strafrechtlich relevante Tatbestände erfüllt werden. Dies soll jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht näher erläutert werden. Hinzuweisen ist hier u. a. auf die Paragraphen 223 (Körperverletzung), 185 (Beleidigung), 186 (üble Nachrede) und 187 (Verleumdung) im Strafgesetzbuch. Auch die sozialrechtliche Betrachtung nach dem Sozialgesetzbuch bleibt im Folgenden unberücksichtigt.

3.1 Vertragliche Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Die Grundlage eines Arbeitsverhältnisses zwischen einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgeber bildet bekanntlich der Arbeitsvertrag. Ein Arbeitsvertrag verpflichtet die beiden genannten Vertragsparteien nicht nur zur Einhaltung der sich daraus ergebenden Hauptpflichten, in denen sich die Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Arbeitsleistung und die Vergütungspflicht des Arbeitgebers gegenüber stehen (§ 611 Abs. 1 BGB), sondern auch zur Wahrung vieler Nebenpflichten.⁴⁴ Diese werden von vielen Autoren wie Fehr, Benecke und Mühe als Fürsorgepflicht zusammengefasst. Gesetzlich ist diese Pflicht nicht explizit erfasst. Grundlage ist jedoch der Rechtsgrundsatz von Treu und Glauben § 242 BGB, sowie § 7 Abs. 1 AGG, § 75 BetrVG, § 241 Abs. 2 BGB und § 3 Abs. 1 ArbSchG.⁴⁵

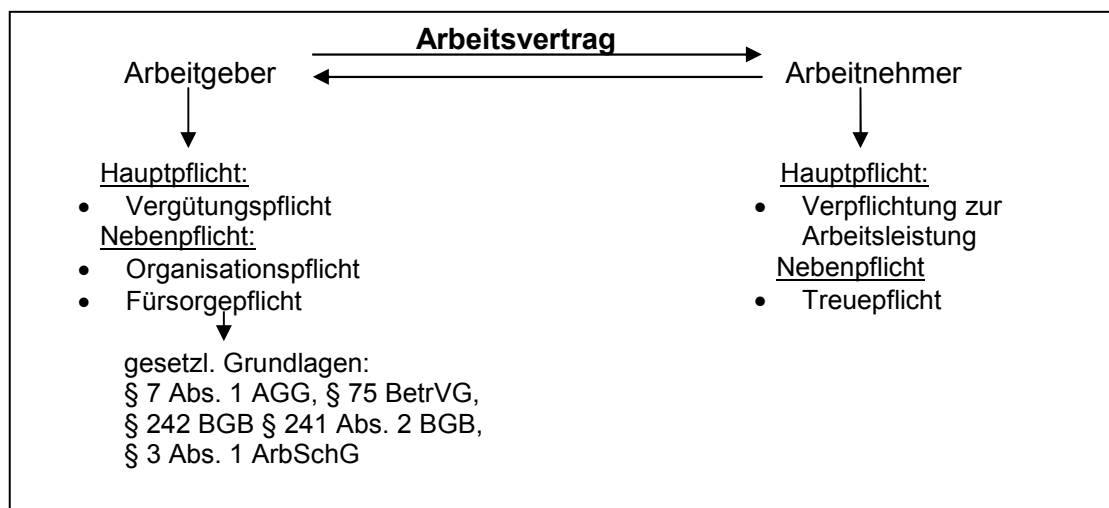


Abbildung 12: vertragliche Pflichten des Arbeitgebers und Arbeitnehmers⁴⁶

⁴⁴ vgl. Fehr 2007, S. 190

⁴⁵ vgl. Mühe, 2006, S. 298

⁴⁶ eigene Abbildung

Die Fürsorgepflicht umfasst die Sorgfalts-, Schutz- und Förderpflicht des Arbeitgebers. Er muss Sorge um das Leben und die Gesundheit seiner Beschäftigten tragen sowie deren Persönlichkeitsrecht schützen. „Unter Persönlichkeitsrecht wird [dabei] das Recht [eines jeden Menschen] auf Achtung seiner Menschenwürde und Entfaltung seiner individuellen Persönlichkeit verstanden.“⁴⁷ Laut dem Urteil des LAG Thüringen vom 10.04.2001 stellt Mobbing in der Regel einen solchen Angriff auf das Persönlichkeitsrecht dar. Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, dies zu verhindern und seine Mitarbeiter vor psychischen und physischen Belästigungen und Beeinträchtigungen, wie sie durch Mobbing ausgelöst werden, zu schützen.⁴⁸ Weiterhin gehört zu dessen Aufgaben, für ein ausgeglichenes und spannungsfreies Arbeitsumfeld zu sorgen und präventiv wirkende Maßnahmen vorzunehmen, um künftige Persönlichkeitsverletzungen zu unterbinden.⁴⁹ Es ist die Organisationspflicht des Arbeitgebers, seinen Betrieb so zu leiten und zu organisieren, dass keiner der Arbeitnehmer durch Mobbing geschädigt wird. Durch entsprechende Präventionsmaßnahmen kann dem vorgebeugt werden.⁵⁰ Demzufolge ergibt sich bereits aus dem Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine rechtliche Pflicht des Unternehmers zur Durchführung von Maßnahmen gegen Mobbing.

gesetzliche Regelung	geschütztes Gut	Gesetzesformulierung
§ 611 Abs. 1 BGB Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag	Wahrung von Haupt- und Nebenpflichten, insbesondere der Fürsorgepflicht	„Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.“ ⁵¹
§ 242 BGB Leistung nach Treu und Glauben	Schutz des Rechtsvertrages	„Der Schuldner ist verpflichtet, die Leistung so zu bewirken, wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern.“ ⁵²
§ 7 Abs. 1 AGG Benachteiligungsverbot	Schutz der Menschenwürde	„(1) Beschäftigte dürfen nicht wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt werden; dies gilt auch, wenn die Person, die die Benachteiligung begeht, das Vorliegen eines in § 1 genannten Grundes bei der Benachteiligung nur annimmt. (2) Bestimmungen in Vereinbarungen, die gegen das Benachteiligungsverbot des Absatzes 1 verstoßen, sind unwirksam.“

⁴⁷ Fehr, 2007, S. 190

⁴⁸ vgl. Mühe, 2006, S. 198 f.; Esser/Wolmerath, 2008, S. 212

⁴⁹ Mühe, 2006, S. 299

⁵⁰ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 212

⁵¹ Schönfelder, 2009, § 611 Abs. 1 BGB

⁵² ebenda, § 242 BGB

		(3) Eine Benachteiligung nach Absatz 1 durch Arbeitgeber oder Beschäftigte ist eine Verletzung vertraglicher Pflichten. ⁵³
§ 75 BetrVG Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen	Schutz der Persönlichkeit	„(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt. (2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.“ ⁵⁴
§ 241 Abs. 2 BGB Pflichten aus dem Schuldverhältnis	Gewährleistung der Rücksichtnahme	„Das Schuldverhältnis kann nach seinem Inhalt jeden Teil zur Rücksicht auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des anderen Teils verpflichten.“ ⁵⁵
§ 3 Abs. 1 ArbSchG Grundpflichten des Arbeitgebers	Sorgfaltspflicht	„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.“ ⁵⁶

Abbildung 13: Rechtsgrundlagen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers⁵⁷

⁵³ ebenda, § 7 Abs. 1 AGG

⁵⁴ ebenda, § 75 BetrVG

⁵⁵ ebenda, § 241 Abs. 2 BGB

⁵⁶ ebenda, § 3 Abs. 1 ArbSchG

⁵⁷ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009

3.2 Zivilrechtliche Haftungsansprüche gegen den Arbeitgeber nach dem Vertragsrecht und dem allgemeinen Deliktsrecht

3.2.1 Besonderheiten

Bei einer Verletzung der im Kapitel 3.1. beschriebenen vertraglichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers können zivilrechtliche Haftungsansprüche entstehen.

Ursachen von zivilrechtlichen Haftungsansprüchen sind stets Pflicht- bzw. Rechtsgutverletzungen. Demnach müssen Mobbinghandlungen konkrete Verletzungen von geschützten Rechtsgütern zur Folge haben. Rechtsgüter wie die Ehre, die Unversehrtheit von Körper und Gesundheit, das Eigentum oder das bereits beschriebene allgemeine Persönlichkeitsrecht können durch Mobbingattacken verletzt werden. Die daraus resultierende Folge für den Arbeitgeber wäre eine Haftung auf Schadensersatz.⁵⁸

Der Schadensersatz ergibt sich aus dem § 249 BGB. „[Demnach ist der Arbeitgeber verpflichtet], den Zustand herzustellen, der bestehen würde, wenn der zum Ersatz verpflichtende Umstand nicht eingetreten wäre.“⁵⁹ Die Rechtsfolge des Schadensersatzes ergibt sich jedoch nur, wenn der Arbeitgeber für die Mobbingtaten seiner Mitarbeiter verantwortlich ist oder sich diese zurechnen lassen muss.⁶⁰ Diese Voraussetzung ist erfüllt, sofern er es schuldhaft unterlässt, im Rahmen seiner Möglichkeiten gegen das ihm bekannte Mobbinggeschehen vorzugehen. Das Verschulden des Arbeitgebers ist eine zwingende Voraussetzung für die Geltendmachung eines Schadensersatzes.

§ 276 BGB regelt die Verantwortlichkeit des Schuldners. Das Verschulden kann sich demnach als Fahrlässigkeit oder Vorsatz äußern. „Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt.“⁶¹ Das vorsätzliche Handeln ist nicht definitionsgemäß im BGB festgelegt. Es handelt sich dabei um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der von der Rechtsprechung als Wissen und Wollen ausgelegt worden ist.⁶²

⁵⁸ vgl. Benecke, 2005, S. 30

⁵⁹ Schönfelder, 2009, § 249 Abs. 1 BGB

⁶⁰ vgl. Mühe, 2006, S. 295

⁶¹ Schönfelder, 2009, § 276 Abs. 2 BGB

⁶² vgl. ebenda, § 276 BGB

gesetzliche Regelung	geschütztes Gut	Gesetzesformulierung
§ 249 BGB Art und Umfang des Schadensersatzes	Schutz der Unversehrtheit von Körper, Gesundheit, Eigentum	„Wer zum Schadensersatz verpflichtet ist, hat den Zustand herzustellen, der bestehen würde, wenn der zum Ersatz verpflichtende Umstand nicht eingetreten wäre.“ ⁶³
§ 276 BGB Verantwortlichkeit des Schuldners		„(1) Der Schuldner hat Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten, [...]. (2) Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt. (3) Die Haftung wegen Vorsatzes kann dem Schuldner nicht im Voraus erlassen werden.“ ⁶⁴

Abbildung 14: Anspruchsgrundlage zivilrechtlicher Haftungsansprüche ⁶⁵

3.2.2 Vertragliche Schadensersatzansprüche gegen den Arbeitgeber

Vertragliche Schadensersatzansprüche können, wie der Begriff schon verdeutlicht, nur innerhalb schuldrechtlicher Verträge geltend gemacht werden. Der Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stellt solch einen typischen schuldrechtlichen Vertrag dar. Anspruchsgrundlage dafür ist der § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 278 BGB. Letztgenannter Paragraph klärt insbesondere die Haftung für das Verschulden des sog. Erfüllungsgehilfen. § 280 Abs. 1 BGB bildet i. V. m. § 276 BGB die Anspruchsgrundlage für die vertragliche Haftung des Arbeitgebers aus eigenem Verschulden bei der Verletzung seiner Fürsorgepflicht.⁶⁶

Der vertragliche Schadensersatzanspruch für das Verschulden des Erfüllungsgehilfen, basierend auf § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 278 BGB, richtet sich gegen die Mobbinghandlungen von Kollegen, die gegenüber dem Arbeitgeber durch das Mobbingopfer geltend gemacht werden können.⁶⁷ Der Begriff des Erfüllungsgehilfen ist gesetzlich definiert als jemand, der mit Wissen und Wollen des Geschäftsherrn zur Erfüllung irgendeiner Pflicht aus einem Schuldverhältnis als dessen Hilfsperson tätig wird.⁶⁸ Dabei muss die Hilfsperson nicht zwingend weisungsgebunden sein. Der Arbeitnehmer fällt, aufgrund seiner vertraglichen Verpflichtung zur Mitwirkung bei der Erreichung der Unternehmensziele unter den Begriff des

⁶³ ebenda, § 249 BGB

⁶⁴ ebenda, § 276 BGB

⁶⁵ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, §§ 276, 249 BGB

⁶⁶ vgl. Benecke, 2005, S. 31 ff.

⁶⁷ vgl. ebenda, S. 31 ff.

⁶⁸ vgl. Mitglieder des Bundesgerichtshofs und der Bundesanwaltschaft, 1954, S. 113; § 276 BGB

Erfüllungsgehilfen. Demnach wird dem Arbeitgeber laut § 278 BGB das Verschulden des Arbeitnehmers unmittelbar als eigenes Verschulden zugerechnet.⁶⁹

Der Unternehmer kann aufgrund dieser Anspruchsgrundlage nicht seiner Verantwortung entgehen. Der Erfüllungsgehilfe muss bei der Erfüllung einer Verbindlichkeit des Schuldners in Form des Geschäftsherrn tätig werden, um die Zurechnung des Verschuldens auf den Arbeitgeber zu wenden. Es muss eine vertragliche Haupt- oder Nebenpflicht des Schuldners verletzt worden sein und die ausgeführte Tätigkeit muss im Bereich des vom Unternehmer geschuldeten Verhaltens stattgefunden haben. Das bedeutet, dass die Mobbinghandlungen demnach eine vertragliche Pflicht des Arbeitgebers verletzen muss. Da Mobbing die bereits beschriebene Fürsorgepflicht verletzt, ist die vorgenannte Voraussetzung bei jeder Form von Mobbing gegeben. Die Pflicht ergibt sich aus § 241 Abs. 2 BGB. Als weitere Voraussetzung gilt der zwingende Zusammenhang zwischen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und dem Mobbingverhalten des Mitarbeiters. Dies ist beispielsweise bei persönlichen Auseinandersetzungen zwischen Kollegen nicht der Fall, da diese zu weit von den arbeitsvertraglichen Pflichten des Arbeitgebers entfernt sind.⁷⁰

Der Schadensersatzanspruch aus eigenem Verschulden des Arbeitgebers stellt eine weitere vertragliche Haftung dar. Dieser Anspruch ergibt sich aus § 280 Abs. 1 BGB und setzt voraus, dass eine arbeitsvertragliche Pflichtverletzung vorliegt, die der Arbeitgeber gemäß § 280 Abs. 1 S. 2 BGB zu vertreten hat. Bei einem Mobbingfall handelt es sich dabei konkret um die im § 241 Abs. 2 beschriebene Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Diese aus dem Arbeitsvertrag resultierende Nebenpflicht verpflichtet den Unternehmer, sich schützend vor seine Arbeitnehmer zu stellen, wenn sie von Kollegen angegriffen werden. Bleibt er bei Mobbingvorkommnissen untätig oder schaut er weg, ist dies eine Missachtung seiner Pflicht und erfüllt den Tatbestand des § 280 Abs. 1 BGB.⁷¹

Wie bereits erwähnt, muss der Schuldner in Form des Arbeitgebers, für eine Haftung nach § 280 Abs. 1 BGB, die Verletzung der vertraglichen Fürsorgepflicht nach § 280 Abs. 1, S. 2 BGB zu vertreten haben. Daraus folgt, dass der Schuldner die Beweislast hinsichtlich des Verschuldens bzw. Vertretenmüssens gem. §§ 276, 278 BGB trägt. Zum Vorteil des Mobbingopfers hinsichtlich der Beweislast reicht es aus, dass der Unternehmer seine Pflicht, Mobbing im eigenen Unternehmen zu verhindern, fahrlässig verletzt. Eine Ausnahme des Arbeitgeberverschuldens bei Mobbinghandlungen durch Mitarbeiter stellt dagegen die Handlungen nach Vorsatz dar. Der Arbeitgeber handelt in diesem Falle nur vorsätzlich,

⁶⁹ vgl. Benecke, 2005, S. 86; Schönfelder, 2009, § 278 BGB

⁷⁰ vgl. ebenda, S. 86 f.; ebenda, § 241 Abs. 2 BGB

⁷¹ vgl. ebenda, S. 88; ebenda, § 280 BGB

wenn ihm bewusst ist, dass in seinem Unternehmen Mobbinghandlungen stattfinden, er dessen Konsequenzen im konkreten Einzelfall absehen kann und dennoch untätig bleibt, obwohl er in der Lage wäre, Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing ergreifen zu können. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Unternehmer zwar durch arbeitsrechtliche und organisatorische Maßnahmen effektiv gegen Mobbing vorgehen muss, jedoch den kollegialen Umgang unter seinen Mitarbeitern nicht erzwingen kann. Die Kenntnis des Arbeitgebers von den Mobbinghandlungen ist ebenfalls eine Bedingung des Vertretenmüssens nach § 280 Abs. 1 S. 2.⁷²

Die vertraglichen Haftungsansprüche des Betroffenen gegenüber dem Arbeitgeber werden vielfach insbesondere bei Mobbinghandlungen durch vorgesetzte Kollegen greifen. Keine Schadensersatzansprüche ergeben sich, wenn der Antrieb zum Mobbing aus privater Abneigung des Mobbingtäters resultiert. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Umgangston. Dies stellt keinen direkten Zusammenhang mit der Arbeitsleistung dar. Die Durchsetzung eines vertraglichen Schadensersatzanspruches wird außerdem dadurch erschwert, dass bei der Untersuchung des Vorliegens einer Pflichtverletzung seitens des Arbeitgebers beachtet werden muss, dass dieser bei der Wahl seiner Gegenmaßnahmen über einen gewissen Ermessungsspielraum verfügt.⁷³

Anspruchsgrundlage für die Anwendung vertraglicher Haftungsansprüche: §§ 280 Abs. 1, 278 BGB	
§ 278 BGB Anspruchsgrundlage nach welcher der Arbeitgeber für das Handeln seines Erfüllungsgehilfen haftet Voraussetzung für die Anwendung des § 278: <ul style="list-style-type: none"> • Erfüllungsgehilfe muss bei der Erfüllung einer Verbindlichkeiten des Schuldners in Form des Geschäftsherren tätig werden • vertragliche Haupt- oder Nebenpflicht des Schuldner muss verletzt worden sein Zusammenhang zwischen der zu verrichtenden Tätigkeit und der Mobbinghandlung	§ 280 Abs. 1 BGB Anspruchsgrundlage nach welcher der Arbeitgeber für sein eigenes Verschulden haftet Voraussetzung für die Anwendung des § 280: <ul style="list-style-type: none"> • arbeitsvertragliche Pflichtverletzung, die der Arbeitgeber zu vertreten hat
„Der Schuldner hat ein Verschulden seines gesetzlichen Vertreters und der Personen, deren er sich zur Erfüllung seiner Verbindlichkeit bedient, in gleichem Umfang zu vertreten wie eigenes Verschulden. [...]“ ⁷⁴	„Verletzt der Schuldner eine Pflicht aus dem Schuldverhältnis, so kann der Gläubiger Ersatz des hierdurch entstehenden Schadens verlangen. Dies gilt nicht, wenn der Schuldner die Pflichtverletzung nicht zu vertreten hat.“ ⁷⁵

Abbildung 15: Anspruchsgrundlage vertraglicher Haftungsansprüche⁷⁶

⁷² vgl. Benecke, 2005, S. 88 f.; Schönfelder, 2009, §§ 276, 278, 280 BGB

⁷³ vgl. Benecke, 2005, S. 87 ff.

⁷⁴ Schönfelder, 2009, § 278 BGB

⁷⁵ ebenda, § 280 Abs. 1 BGB

⁷⁶ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, §§ 278, 280 BGB

3.2.3 Deliktische Schadensersatzansprüche gegen den Arbeitgeber

Im Gegensatz zu den vertraglichen Schadenersatzansprüchen können deliktische Haftungsansprüche unabhängig vom Bestehen eines schuldrechtlichen Vertrages entstehen. Sie können jedoch nur bei der Verletzung von gesetzlich festgelegten Rechtsgütern angewandt werden.⁷⁷ §§ 823 Abs. 1 und 831 Abs. 1 BGB bilden gegenüber dem Arbeitgeber bei Mobbing durch Mitarbeiter die wichtigsten Anspruchsgrundlagen.⁷⁸

Die Anspruchsgrundlage, nach welcher der Arbeitgeber für das Handeln seines Erfüllungsgehilfen haftet, ist der § 831 Abs. 1 BGB. Im Gegensatz zur vertraglichen Haftung über die Zurechnung des Verschuldens des Verrichtungsgehilfen gemäß § 280 Abs. 1 i. V. m. § 278 BGB stellt diese eine eigene Anspruchsgrundlage dar. Aus dem § 823 Abs. 1 BGB ergibt sich die Eigenhaftung des Arbeitgebers aus Organisationsverschulden.⁷⁹

Bei der deliktischen Haftung des Arbeitgebers für die Handlung seines Erfüllungsgehilfen entsprechend § 831 Abs. 1 BGB ist die Zurechnungen von fremden Verschulden wie bei § 280 Abs. 1 i. V. m. § 278 BGB nicht haftungsbegründend. Die Haftung ergibt sich aus dem eigenen Fehlverhalten des Unternehmers beim Einsatz seiner Mitarbeiter. Die Anspruchsgrundlage begründet dabei eine Verschuldensvermutung, die den Zusammenhang zwischen der Pflichtverletzung nach § 823 Abs. 1 BGB und dem Schadenseintritt erfasst. Das Vorhandensein eines Verschuldens des Arbeitgebers und dessen Schuldfähigkeit ist dabei Voraussetzung. Diese beiden Tatbestandsvoraussetzungen sind bei dem rechtswidrigen Handeln des Erfüllungsgehilfen nicht erforderlich.⁸⁰ Definitionsgemäß ist ein Erfüllungsgehilfe eine Person, die im Einflussbereich des Arbeitgebers, in dessen Auftrag eine Tätigkeit weisungsgebunden erfüllt und in einem sozialen Abhängigkeitsverhältnis zu ihm steht. Dies trifft auf Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft zu.⁸¹

Die rechtswidrige Schädigung aufgrund des Handelns des Erfüllungsgehilfen, ist eine weitere Voraussetzung des § 831 Abs. 1 BGB. Dafür muss der Mobbingtäter eine unerlaubte Handlung gemäß § 823 Abs. 1, 2 BGB oder § 826 BGB erfüllt ha-

⁷⁷ vgl. Benecke, 2005, S. 81; Schönfelder, 2009, § 823, 831 BGB

⁷⁸ vgl. ebenda, S. 37, 81; ebenda

⁷⁹ vgl. ebenda, S. 81 ff.; ebenda

⁸⁰ vgl. Benecke, 2005, S. 82; ebenda

⁸¹ vgl. Wolmerath, 2007, S. 121; ebenda, § 831 BGB

ben. Das Mobbingverhalten des mobbenden Arbeitnehmers muss also die Tatbestandsvoraussetzungen einer der aufgezählten Anspruchsgrundlagen erfüllen.⁸²

Ebenfalls wird in § 831 Abs. 1 BGB verlangt, dass der Erfüllungsgehilfe dem Mobbingopfer den Schaden während der Ausführung seiner betrieblichen Arbeiten zugefügt haben muss. Es muss demzufolge ein Zusammenhang zwischen der zu verrichtenden Tätigkeit und der Mobbinghandlung vorhanden sein. Dieser Tatbestand wird beispielsweise durch Weisungen von Vorgesetzten erfüllt. Die Mobbinghandlungen dürfen dementsprechend nicht nur bei Gelegenheit geschehen.⁸³ Auch greift der Schadensersatzanspruch gemäß § 831 Abs. 1 BGB nicht, wenn Mobbinghandlungen sich aus gestörten zwischenmenschlichen Beziehungen ergeben bzw. sich im Umgang der Kollegen untereinander ausdrücken. Beispielhaft wären hier ein unhöflicher Umgangston sowie Tätigkeiten aus persönlichen Gründen zu nennen, die nichts mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe zu tun haben. In diesen Fällen besteht kein Zusammenhang zwischen der Mobbinghandlung und der übertragenen Verrichtung. Auch ein fehlerhaftes Führungsverhalten des Arbeitgebers ist nicht zwingend anspruchsbegründend für eine Haftung nach § 831 Abs. 1 BGB. Ein solches Verhalten wird dem Unternehmer als eigenes Organisationsverschulden nach § 823 Abs. 1 BGB angelastet. Ob der § 831 Abs. 1 BGB Anwendung findet, kann nur am konkreten Einzelfall untersucht werden.⁸⁴

Erschwerend kommt für das Mobbingopfer hinzu, dass in § 831 Abs. 1, S. 2 BGB die Möglichkeit der Exkulpation des Arbeitgebers enthalten ist. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen nicht für das Verschulden seines Erfüllungsgehilfen einstehen muss. Erbringt er einen Nachweis über die Wahrung der im Verkehr erforderlichen Sorgfalt bezüglich der Auswahl und Überwachung seines bzw. seiner Mitarbeiter, greift die Exkulpation. Dies gilt auch, wenn der Schaden unter Einhaltung der notwendigen Sorgfalt passiert wäre. Darunter zählen Mobbinghandlungen, die weder durch bereits erfolgte Weisungen noch durch Aufsichtsmaßnahmen des Arbeitgebers verhindert werden können. Die Beweislast liegt dabei auf der Seite des Unternehmers.⁸⁵

Gelingt die Exkulpation nach § 831 Abs. 1, S. 2 BGB nicht, greift der Haftungsanspruch nach § 831 Abs. 1 BGB.⁸⁶ In der Praxis ist in den meisten Fällen der Entlastungsbeweis für den Arbeitgeber leicht zu erbringen, da Mobbinghandlungen

⁸² vgl. ebenda, S. 121; ebenda, §§ 831, 823, 826 BGB

⁸³ vgl. Benecke, 2005, S. 82 f.; ebenda, § 831 BGB

⁸⁴ vgl. ebenda, S. 83; ebenda, §§ 831, 823 BGB

⁸⁵ vgl. ebenda, S. 83 f.; ebenda, 831 BGB

⁸⁶ vgl. ebenda, S. 84; ebenda

zumeist nicht direkt mit der Arbeitsaufgabe in Verbindung stehen. Aus diesem Grund lässt sich diese Haftungsmöglichkeit nur selten verwirklichen.⁸⁷

Der Arbeitgeber kann für das Mobbing seiner Mitarbeiter unabhängig von der Haftung nach § 831 Abs. 1 BGB auch auf Schadensersatz wegen Organisationsverschulden nach § 823 Abs. 1 BGB belangt werden. Üblicherweise fallen die beiden Möglichkeiten zusammen. Der Schadensersatzanspruch kann einerseits aus dem Organisationsverschulden des Arbeitgebers in Form einer unterlassenen Prävention entstehen, andererseits aus der mangelhaften Auswahl und Überwachung des Erfüllungsgehilfen. Der Arbeitgeber hat demzufolge sein Unternehmen so zu organisieren, dass durch ihn niemand einen Schaden erleidet, der eine Haftung nach § 823 Abs. 1 BGB hervorruft. In Fällen, in denen es um Maßnahmen der Auswahl und Kontrolle von Mobbingtätern geht, greift vorrangig § 831 Abs. 1 BGB.⁸⁸

§ 823 Abs. 1 BGB kommt als Anspruchsgrundlage bei einer Verletzung der allgemeinen Aufsichtspflicht in Betracht. Besonders in Betrieben, in denen mobbingfördernde Organisationsstrukturen vorhanden sind, die der Arbeitgeber nicht beseitigt, findet die deliktische Haftung nach Organisationsverschulden Anwendung. Dabei muss es dem Unternehmer jedoch unmöglich sein, durch reine Organisationsmaßnahmen Mobbing zu verhindern. Eine Haftung nach § 823 Abs. 1 BGB greift nicht, wenn mobbingbegünstigende Arbeits- bzw. Betriebsstrukturen, wie z. B. Leistungsdruck oder ausgeprägte Hierarchien, vorhanden sind, da sich diese bereits aus den Eigenarten des Unternehmens ergeben können und nicht zwangsläufig zu Mobbinghandlungen führen müssen. Das gleiche gilt für Fehler im Führungsverhalten die beispielsweise aus einer schlechten Personalpolitik resultieren und das Betriebsklima verschlechtern. Eine Schadensersatzhaftung des Arbeitgebers aus Organisationsverschulden ergibt sich demnach in der Regel nur, wenn der Arbeitgeber trotz Kenntnis über Mobbing im Unternehmen, keine organisatorischen Gegenmaßnahmen ergreift.⁸⁹

⁸⁷ vgl. Aigner 2002, S. 181., hier zitiert nach Palandt/Heinrichs § 831, Rdn. 1 und Kollmer 2000, Rdn. 153

⁸⁸ vgl. Benecke 2005, S. 84 f.; Schönfelder, 2009, §§ 831, 823 BGB

⁸⁹ vgl. ebenda, S. 84 f.; ebenda, § 823 BGB

Anspruchsgrundlage für die Anwendung deliktischer Haftungsansprüche: §§ 823 Abs. 1, 831 Abs. 1 BGB	
<p>§ 831 Abs.1 BGB Anspruchsgrundlage nach welcher der Arbeitgeber für das Handeln seines Erfüllungsgehilfen haftet</p> <p>Voraussetzung für die Anwendung des § 831:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unerlaubte rechtswidrige Handlung des Erfüllungsgehilfen i. S. d. §§ 823 Abs. 1, 2 oder 826 BGB) • Zusammenhang zwischen der zu verrichtenden Tätigkeit und der Mobbing-handlung 	<p>§ 823 Abs. 1 BGB Anspruchsgrundlage nach welcher der Arbeitgeber für sein eigenes Verschulden haftet</p> <p>Voraussetzung für die Anwendung des § 823:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsverschulden • Verletzung der allgemeinen Aufsichtspflicht
<p>„Wer einen anderen zu einer Verrichtung bestellt, ist zum Ersatz des Schadens verpflichtet, den der andere in Ausführung der Verrichtung einem Dritten widerrechtlich zufügt. Die Ersatzpflicht tritt nicht ein, wenn der Geschäftsherr bei der Auswahl der bestellten Person [...] die im Verkehr erforderliche Sorgfalt beobachtet oder wenn der Schaden auch bei Anwendung dieser Sorgfalt entstanden sein würde.“⁹⁰</p>	<p>„Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.“⁹¹</p>

Abbildung 16: Anspruchsgrundlage deliktischer Haftungsansprüche⁹²

3.2.4 Schmerzensgeldanspruch gegen den Arbeitgeber

Der Schmerzensgeldanspruch stellt eine weitere mögliche Rechtsfolge gegen untätig bleibende Arbeitgeber dar. Er wird auch als Anspruch auf Ersatz des immateriellen Schadens bezeichnet und ergibt sich aus § 253 Abs. 2 BGB. Dieser kommt in Frage, wenn dem Betroffenen durch Kollegen gesundheitliche Schäden zugefügt wurden. Um einen Anspruch auf Ersatz des immateriellen Schadens geltend zu machen, müssen die gleichen Haftungsvoraussetzungen erfüllt sein, die auch bei der Rechtsfolge des Schadensersatzes nach § 249 Abs. 1 BGB vorausgesetzt werden.⁹³ Schmerzensgeld kann die Rechtsfolge der Haftungsansprüche für fremdes Verschulden gem. § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 278 BGB oder nach § 831 Abs. 1 BGB sein. Aus der Verletzung der Fürsorgepflicht laut § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 241 Abs. 2 BGB oder aus dem Eigenverschulden des Unternehmers

⁹⁰ Schönfelder, 2009, § 831 Abs.1 BGB

⁹¹ ebenda, § 823 Abs. 1 BGB

⁹² eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, §§ 831, 823 BGB

⁹³ vgl. Benecke, 2005, S. 31 f; Schönfelder, 2009, §§ 253, 249 BGB

gem. § 823 Abs. 1 BGB kann sich ebenfalls ein Schadensersatzanspruch ergeben.⁹⁴

Da bei Mobbinghandlungen neben materiellen Schäden häufiger immaterielle Schäden, in Form von der Verletzung des Persönlichkeitsrechtes, bei dem Betroffenen entstehen, erhält der Schmerzensgeldanspruch hierbei seine besondere Bedeutung.⁹⁵ Das Persönlichkeitsrecht stellt ein geschütztes Rechtsgut im Sinne des § 823 Abs. 1 BGB dar und begründet somit Haftungsansprüche auf Schmerzensgeld gem. § 831 Abs. 1 BGB und § 823 Abs. 1 BGB jeweils i. V. m. § 253 Abs. 2 BGB. Insbesondere gilt der § 823 Abs. 1 BGB i. V. m. Art. 1 Abs. 2 GG und Art. 2 Abs. 1 GG als spezielle Anspruchsgrundlage. Dabei muss immer die Erheblichkeit der Rechtsgutverletzung vorliegen.⁹⁶ Die Höhe des zu zahlenden Schmerzensgeldes durch den Arbeitgeber an das Mobbingopfer richtet sich nach der finanziellen Leistungsfähigkeit des Anspruchsgegners.⁹⁷

Anspruchsgrundlage für die Anwendung von Schmerzensgeld: § 253 Abs. 2 BGB
Voraussetzung für die Anwendung des § 253 Abs. 2 BGB: <ul style="list-style-type: none">• Erleiden gesundheitlicher Schäden durch Kollegen• fremdes Verschulden nach §§ 280 Abs. 1 i. V. m. 278; 831 Abs. 1 BGB oder• Verletzung der Fürsorgepflicht gem. § 280 Abs. 1 i. V. m. § 241 Abs. 2 BGB des Arbeitgebers oder• Eigenverschulden gem. § 823 Abs. 1 BGB des Arbeitgebers
„Ist wegen einer Verletzung des Körpers, der Gesundheit, der Freiheit oder der sexuellen Selbstbestimmung Schadensersatz zu leisten, kann auch wegen des Schadens, der nicht Vermögensschaden ist, eine billige Entschädigung in Geld gefordert werden.“ ⁹⁸

Abbildung 17: Anspruchsgrundlage Schmerzensgeld⁹⁹

3.3 Haftungsanspruch gegen den Arbeitgeber auf Grundlage des AGG

Bevor der Betroffene von seinem Recht des Schadensersatzanspruches Gebrauch macht, kann er die Sanktionsmöglichkeit der Er- bzw. Abmahnung bei der Verletzung des § 7 Abs. 3 AGG ergreifen, welche im Kapitel 3.4.4 nochmals gesondert erläutert wird. Jener Paragraph erklärt, dass eine Benachteiligung im Sinne der §§ 1, 3 AGG durch den Arbeitgeber oder Beschäftigten eine Verletzung der

⁹⁴ vgl. ebenda, S. 81; ebenda, §§ 280, 278, 823 BGB

⁹⁵ vgl. ebenda, S. 31

⁹⁶ vgl. ebenda, S. 91; Schönfelder, 2009, §§ 831, 823, 253 BGB, Art. 1, 2 GG

⁹⁷ vgl. Benecke, 2005, S. 91 f.

⁹⁸ Schönfelder, 2009, § 253 Abs. 2 BGB

⁹⁹ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, § 253 BGB

arbeitsvertraglichen Fürsorgepflicht darstellt.¹⁰⁰ Eine solche Benachteiligung muss „[...] aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechtes, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität [...]“ erfolgen.¹⁰¹ Verletzt der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht kann er demnach über die vertragliche Haftung nach § 280 Abs. 1 BGB belangt werden. Möglich wäre auch eine Haftung gemäß § 15 Abs. 1, 2 AGG im Falle einer Benachteiligung nach §§ 1, 3 AGG. Aus § 15 Abs. 1 AGG ergibt sich ein Schadensersatzanspruch gegen den Arbeitgeber für Schäden, die die Person, eine Sache oder das Vermögen betreffen. Wie beim Schadensersatzanspruch nach § 280 Abs. 1 BGB, muss auch hier laut § 15 Abs. 1, S. 2 AGG ein Verschulden des Arbeitgebers vorliegen.¹⁰² Gegensätzlich dazu erfolgt hierbei jedoch eine Beweislastumkehr zulasten des Arbeitgebers. Das heißt, dass er die Anschuldigungen des Verschuldens durch Beweise widerlegen muss.¹⁰³ Wenn durch die Benachteiligung ein Schaden entsteht, der kein Vermögensschaden ist, kann darüber hinausgehend eine Haftung auf Ersatz des immateriellen Schadens laut § 15 Abs. 2 AGG geltend gemacht werden. Dieser Schmerzensgeldanspruch ist verschuldensunabhängig. Lediglich ein Verstoß des Arbeitgebers gegen das Benachteiligungsverbot, was eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts darstellt, ist notwendig. Konkret auf Mobbinghandlungen bezogen können durchaus Benachteiligungen nach §§ 1, 3 AGG erfolgen, die einen Haftungsanspruch gemäß § 15 Abs. 1, 2 AGG nach sich ziehen. Das Mobben eines Mitarbeiters aufgrund einer anderen Staatsangehörigkeit stellt ein typisches Beispiel dieser Benachteiligung dar.¹⁰⁴ „Ein Anspruch nach § 1 oder 2 AGG muss innerhalb einer Frist von zwei Monaten schriftlich geltend gemacht werden [...] ab dem Zeitpunkt, in dem der oder die Beschäftigten von der Benachteiligung Kenntnis erlangen.“¹⁰⁵ Ansprüche gegen den Arbeitgeber aus anderen Rechtsgrundlagen bleiben laut § 15 Abs. 5 AGG unberührt.

Gemäß § 3 AGG wird die Benachteiligung in eine mittelbare und unmittelbare Benachteiligung unterteilt. „Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“¹⁰⁶ Unter einer mittelbaren Benachteiligung ist

¹⁰⁰ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 213; Schönfelder, 2009, §§ 7, 1, 3 AGG

¹⁰¹ Schönfelder, 2009, § 1 AGG

¹⁰² vgl. Wolmerath, 2007, S. 120; Schönfelder, 2009, §§ 280 BGB, 15, 1, 3 AGG

¹⁰³ vgl. <http://www.anwalt.de>

¹⁰⁴ vgl. ebenda; Schönfelder, 2009, §§ 290 BGB, 15, 1, 3 AGG

¹⁰⁵ Schönfelder, 2009, § 15 Abs. 4 AGG

¹⁰⁶ ebenda, § 3 Abs. 1, S. 1 AGG

laut § 3 Abs. 2 AGG die Möglichkeit der Diskriminierung einer Person gegenüber einer anderen über die o. g. Gründe zu verstehen. Eine solche Benachteiligung ergibt sich durch anscheinend neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren. Dies trifft im Mobbingfall dann zu, wenn der Betroffene ohne ausdrückliche Benennung der nach § 7 Abs. 1 i. V. m. § 1 AGG verbotenen Benachteiligungsmerkmale diskriminiert wird. Ziel des Mobbingtäters ist es, durch die Wahl von scheinbar neutralen Kriterien, einen Mitarbeiter mit den entsprechenden Merkmalen zu benachteiligen. Zum Begriff der Benachteiligung zählen außerdem laut § 3 Abs. 3, 4 AGG die Belästigung und die sexuelle Belästigung.¹⁰⁷

Anspruchsgrundlage für die Anwendung von Haftungsansprüchen auf Grundlage des AGG: § 7 Abs. 3 AGG
Voraussetzung für die Anwendung des § 7 Abs. 3 AGG: <ul style="list-style-type: none">• Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers durch Benachteiligung i. S. d. §§ 1, 3 AGG Folgen für den Arbeitgeber: <ul style="list-style-type: none">• Schadenersatz gem. §§ 280 Abs. 1 BGB, 15 Abs. 1, 2 AGG
„(1) Beschäftigte dürfen nicht wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt werden; [...]. (3) Eine Benachteiligung nach Absatz 1 durch Arbeitgeber oder Beschäftigte ist eine Verletzung vertraglicher Pflichten.“ ¹⁰⁸

Abbildung 18: Anspruchsgrundlage Haftungsansprüche auf Grundlage des AGG¹⁰⁹

3.4 Arbeitsrechtliche Maßnahmen des Arbeitnehmers

3.4.1 Vorbemerkung

Mobbingopfern stehen arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Verfügung, die gegen den Arbeitgeber ergriffen werden können, wenn dieser keine Maßnahmen zur Verhinderung von Mobbing ergreift. Im Folgenden soll auf die Maßnahme der außerordentlichen Kündigung nach § 626 BGB und der daraus resultierenden Möglichkeit der Geltendmachung von Schadensersatz gemäß § 628 Abs. 2 BGB eingegangen werden. Außerdem wird das Zurückbehaltungsrecht des Arbeitnehmers laut § 273 Abs. 1 BGB und die Möglichkeiten der Er- und Abmahnung erläutert.

3.4.2 Außerordentliche Kündigung und die Möglichkeit des Schadensersatzanspruches

Ein Mobbingbetroffener hat die Möglichkeit einer firstlosen bzw. außerordentlichen Kündigung nach § 626 BGB, wenn ihm die Weiterbeschäftigung im Unternehmen

¹⁰⁷ vgl. <http://www.anwalt.de>; Schönfelder, 2009, §§ 3, 7 AGG

¹⁰⁸ Schönfelder, 2009, § 7 Abs. 3 AGG

¹⁰⁹ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, § 7 AGG

aus einem wichtigem Grund unzumutbar erscheint. Eine Unzumutbarkeit liegt dann vor, „[...] wenn Tatsachen vorliegen, aufgrund derer dem [Mobbingopfer] [...] die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zu der vereinbarten Beendigung des Dienstverhältnisses nicht zugemutet werden kann.“¹¹⁰ Zu beachten sind dabei alle Umstände des Einzelfalles im Zusammenhang mit einer Interessenabwägung zwischen dem Betroffenen und dem Arbeitgeber. Die Kündigung kann nur laut § 626 Abs. 2 BGB innerhalb von zwei Wochen nach Kenntniserlangung der maßgebenden Tatsachen erfolgen und bedarf nach § 623 BGB der Schriftform. Die Maßnahme der außerordentlichen Kündigung stellt das letztmögliche Mittel des Arbeitnehmers dar.¹¹¹

Auf Mobbinghandlungen bezogen ergeben sich bei der Kündigung Besonderheiten, die sich insbesondere in dem Neubeginn der Kündigungserklärungsfrist mit jedem neuen Angriff äußern. Der wichtige Grund der fristlosen Kündigung muss anhand bewiesener Tatsachen dargelegt werden. Das Verschulden des Arbeitgebers ist in dieser Hinsicht schwer zu beweisen. Beleidigungen, die Vorenthaltung von Informationen oder der Entzug von Arbeitsaufgaben durch vorgesetzte Kollegen gilt nicht unbedingt als wichtiger Grund i. S. v. § 626 Abs. 1 BGB. Bei diesen Handlungen ist nicht zwingend eine Fahrlässigkeit oder ein Vorsatz des Arbeitgebers zu erkennen und deshalb für die Kündigung schwer zu beweisen.¹¹² Lösen jedoch die Arbeitsumstände in einem Unternehmen Mobbing aus und ergeben sich somit gesundheitliche Schäden für den Arbeitnehmer, ist es in diesem Fall für die Begründung der fristlosen Kündigung ohne Belangen von wem das Mobbing ausgeht. Der Arbeitgeber muss immer vor dem Aussprechen der außerordentlichen Kündigung durch den Arbeitnehmer Kenntnis von der Mobbinghandlung erlangen und Gelegenheit zum Ergreifen von Gegenmaßnahmen erhalten. Dies erfolgt in Form einer Abmahnung des Arbeitgebers seitens des Arbeitnehmers.¹¹³

Sind alle genannten Voraussetzungen für eine außerordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer gegeben, kann gem. § 628 Abs. 2 BGB daraus eine Haftung des Arbeitgebers auf Schadensersatz folgen. Da dieser Anspruch eine Sonderform des vertraglichen Schadensanspruches gem. § 280 Abs. 1 BGB ist, findet er vorrangig vor den anderen Haftungsansprüchen aus Vertrags- und Deliktrecht Anwendung. Voraussetzung dafür ist jedoch ein vertragswidriges schuldhaftes Verhalten des Unternehmers, das für die Kündigung des Arbeitnehmers auslösend war. Bei Mobbing, das ohne Beteiligung des Arbeitgebers verläuft, sondern durch

¹¹⁰ Schönfelder, 2009, § 626 Abs. 1 BGB

¹¹¹ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 227; Schönfelder, 2009, §§ 626, 623 BGB

¹¹² vgl. Benecke, 2005, S. 93; ebenda, § 626 BGB

¹¹³ vgl. ebenda, S. 92 f.

seine Mitarbeiter, kann sich das entsprechende Verhalten des Unternehmers in Form der Verletzung der Fürsorgepflicht laut § 280 Abs. 1 BGB oder über die Zurechnung des Verschuldens seines Erfüllungsgehilfen nach § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 278 BGB ergeben. Ergreift der Arbeitgeber gegen eine ihm bekannte Mobbinghandlung keine Maßnahmen, verletzt er seine Fürsorgepflicht schuldhaft rechtswidrig.¹¹⁴

In der Praxis kommt der Haftungsanspruch nach § 628 Abs. 2 BGB nur dann vor, wenn der Geschäftsherr Mobbinghandlungen gegen Kollegen wissentlich duldet. Begründet liegt dies in der Erfüllung der Voraussetzungen, die sich aus § 628 Abs. 2 BGB und § 280 Abs. 1 BGB oder § 280 Abs. 1 BGB i. V. m. § 278 BGB ergeben.¹¹⁵

Ist der Schadensersatzanspruch rechtswirksam, ist das Mobbingopfer so zu stellen, wie es bei einem Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses gestanden hätte. Entgangene Vergütungen einschließlich Nebenleistungen sowie mögliche Aufwendungen für die Arbeitsplatzsuche sind zu erstatten.¹¹⁶

Anspruchsgrundlage für die Anwendung der außerordentlichen Kündigung: § 626 BGB
<p>Voraussetzung für die Anwendung des § 626 BGB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorliegen eines wichtigen Grundes • Unzumutbarkeit • Verschulden des Arbeitgebers
<p>„(1) Das Dienstverhältnis kann von jedem Vertragsteil aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden, wenn Tatsachen vorliegen, auf Grund derer dem Kündigenden unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zu der vereinbarten Beendigung des Dienstverhältnisses nicht zugemutet werden kann.</p> <p>(2) Die Kündigung kann nur innerhalb von zwei Wochen erfolgen. Die Frist beginnt mit dem Zeitpunkt, in dem der Kündigungsbeauftragte von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen Kenntnis erlangt. Der Kündigende muss dem anderen Teil auf Verlangen den Kündigungsgrund unverzüglich schriftlich mitteilen.“¹¹⁷</p>

Abbildung 19: Anspruchsgrundlage außerordentliche Kündigung¹¹⁸

3.4.3 Zurückbehaltungsrecht

Dem Betroffenen steht bei einem Untätigbleiben des Arbeitgebers im Zusammenhang mit Mobbinghandlungen im Unternehmen, neben dem Recht der außerordentlichen Kündigung, die arbeitsrechtliche Maßnahme des Zurückbehaltungs-

¹¹⁴ vgl. ebenda, S. 94; Schönfelder, §§ 628, 280, 278 BGB

¹¹⁵ vgl. ebenda, S. 94; ebenda

¹¹⁶ vgl. ebenda, S. 63

¹¹⁷ Schönfelder, 2009, § 626 BGB

¹¹⁸ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, § 626 BGB

rechtes nach § 273 Abs. 1 BGB zur Verfügung. Der Arbeitnehmer kann demnach bei einer Fürsorgepflichtverletzung des Arbeitgebers seine Arbeitsleistung ohne Verlust seines Arbeitsentgelts so lange verweigern bzw. zurückbehalten, bis die Pflichtverletzung beseitigt wird.¹¹⁹

§ 14 AGG bildet in diesem Zusammenhang eine Sondervorschrift zum Anspruch des § 273 Abs. 1 BGB. Er beinhaltet das Leistungsverweigerungsrecht bei Verletzung des Benachteiligungsverbotes gem. §§ 1, 7 AGG. Der Arbeitgeber muss hierbei keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung einer Benachteiligung i. S. v. § 3 Abs. 3, 4 AGG ergreifen.¹²⁰

Aus dem Annahmeverzug nach § 615 BGB und dem Zurückbehaltungsrecht durch den Arbeitnehmer resultiert der Anspruch auf Lohnfortzahlung. Das Zurückbehaltungsrecht muss als Einrede gegenüber dem Arbeitgeber geltend gemacht werden. Die Verweigerung der Arbeit durch den Betroffenen darf jedoch nicht unverhältnismäßig zur erfolgten vertraglichen Pflichtverletzung des Arbeitgebers stehen. Dabei kommt es darauf an, wie schwerwiegend die Mobbinghandlungen sind und inwieweit der Arbeitgeber sich bemüht Kenntnis davon zu erlangen und Gegenmaßnahmen ergreift.¹²¹ Bevor der Betroffene von seinem Zurückbehaltungsrecht Gebrauch macht, muss der Arbeitgeber auf die Verletzung seiner Fürsorgepflicht explizit hingewiesen werden und es muss ihm die Möglichkeit gegeben werden, Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Beweislast für die Verletzung der Fürsorgepflicht liegt beim Betroffenen.¹²²

In den meisten Fällen wird der Arbeitgeber nur dann gegen die Mobbinghandlungen Maßnahmen ergreifen, wenn er den Betroffenen nicht als Arbeitnehmer verlieren möchte. Anders wird es sich verhalten, wenn der er kein Interesse mehr an einer Mitarbeit des Mobbingopfers hat. In diesem Fall besteht für den Arbeitnehmer bei einem Misslingen des Beweises einer erfolgten Pflichtverletzung des Arbeitgebers oder bei einer unterlassenen Ankündigung der Zurückbehaltung der Arbeitsleistung die Gefahr der fristlosen Kündigung nach § 626 BGB. Die Begründung liegt in der Verletzung der arbeitsvertraglichen Hauptpflicht des Arbeitnehmers gemäß § 611 Abs. 1 BGB.¹²³

¹¹⁹ vgl. Mühe, 2006, S. 297 f.; Schönfelder, 2009, § 273 BGB

¹²⁰ vgl. Wolmerath, 2007, S. 169; Schönfelder, 2009, § 14 AGG

¹²¹ vgl. Benecke, 2005, S. 96; ebenda, § 615 BGB

¹²² vgl. Wolmerath, 2007, S. 169

¹²³ vgl. ebenda, S. 169; Schönfelder, § 611 BGB

Aufgrund dessen, dass die Fürsorgepflichtverletzung durch den Arbeitgeber diesem nur schwer nachgewiesen werden kann, erweist sich das Zurückbehaltungsrecht in der Praxis für den Betroffenen als risikoreich. Außerdem erfordert eine solch offensive Vorgehensweise viel Mut von dem Mobbingopfer.¹²⁴

Anspruchsgrundlage für die Anwendung des Zurückbehaltungsrechtes: § 273 Abs. 1 BGB
Voraussetzung für die Anwendung des § 273 Abs. 1 BGB: <ul style="list-style-type: none">• Arbeitgeber muss explizit auf die Verletzung seiner Fürsorgepflicht hingewiesen werden und ihm muss die Möglichkeit gegeben werden Gegenmaßnahmen zu ergreifen
„(1) Hat der Schuldner aus demselben rechtlichen Verhältnis, auf dem seine Verpflichtung beruht, einen fälligen Anspruch gegen den Gläubiger, so kann er, sofern nicht aus dem Schuldverhältnis sich ein anderes ergibt, die geschuldete Leistung verweigern, bis die ihm gebührende Leistung bewirkt wird (Zurückbehaltungsrecht).“ ¹²⁵

Abbildung 20: Anspruchsgrundlage Zurückbehaltungsrecht¹²⁶

3.4.4 Ermahnung und Abmahnung

Die Ermahnung und Abmahnung sind als weitere arbeitsrechtliche Maßnahmen, die der Mobbingbetroffene gegen den Arbeitgeber ergreifen kann, zu nennen. Die Abmahnung ist eine Voraussetzung der Maßnahme der arbeitnehmerseitigen Kündigung und der Geltendmachung des Zurückbehaltungsrechts und muss somit zeitlich vor diesen Maßnahmen geschehen.¹²⁷

Eine Ermahnung ist das Rügen einer arbeitsvertraglichen Pflichtverletzung und gleichzeitig eine Aufforderung zur Einhaltung dieser. Sie beschreibt somit die Verletzung einer Pflicht aus dem Arbeitsvertrag und fordert zur entsprechenden Verhaltensänderung auf. Wird die identische Pflichtverletzung wiederholt gerügt und gleichzeitig Rechtsfolgen angedroht, liegt das Sanktionsmittel der Abmahnung vor. Aus Gründen der Beweislast sollte ein Er- bzw. Abmahnung stets schriftlich erfolgen. Generell kann diese jedoch mündlich oder schriftlich stattfinden. Als angeandrohte Rechtsfolge kommt eine arbeitnehmerseitige Kündigung nach § 626 BGB oder das Zurückbehaltungsrecht laut § 273 Abs. 1 BGB in Frage.¹²⁸

Meist können sich nur solche Arbeitnehmer eine Er- bzw. Abmahnung erlauben, dessen Arbeitsleistung für den Arbeitgeber unverzichtbar ist.¹²⁹ Je problemloser der Mobbingbetroffene im Arbeitsprozess zu ersetzen ist, desto geringer ist die

¹²⁴ vgl. Benecke, 2005, S. 93

¹²⁵ Schönfelder, 2009, § 273 Abs. 1 BGB

¹²⁶ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, § 273 BGB

¹²⁷ vgl. Benecke, 2005, S. 93

¹²⁸ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 206, 213; Schönfelder, 2009, §§ 626, 273 BGB

¹²⁹ vgl. ebenda, S. 213

Wirkung der Er- und Abmahnung auf das gewünschte Verhalten des Arbeitgebers. Ist der Arbeitnehmer leicht zu ersetzen, wird sich der Arbeitgeber, dem die tatsächlichen Folgen von Mobbinghandlungen für seinen Betrieb wahrscheinlich nicht bewusst sind, unbeeindruckt von einer Ermahnung zeigen. Generell sollte eine Ermahnung dazu dienen, den Arbeitgeber auf vorhandene Probleme hinzuweisen und zu Gegenmaßnahmen zu bewegen. Zeigt dies nicht die erwünschte Wirkung, können die Er- und Abmahnung als Mittel zur Vorbereitung eines Schadenersatzprozesses gegen den Arbeitgeber genutzt werden.¹³⁰

Bei der Anwendung der beschriebenen Sanktionsmittel müssen die Vor- und Nachteile eines möglichen Einsatzes im konkreten Einzelfall sorgfältig vom Mobbingbetroffenen abgewogen werden.¹³¹

Voraussetzung für die Anwendung der Er- und Abmahnung

- Verletzung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers nach § 242 BGB, sowie § 7 Abs. 1 AGG, § 75 BetrVG, § 241 Abs. 2 BGB und § 3 Abs. 1 ArbSchG

Abbildung 21: Anspruchsgrundlage der Er- und Abmahnung¹³²

3.5 Haftungsanspruch gegen den Arbeitgeber auf Grundlage des BetrVG

Sofern im Unternehmen ein Betriebsrat vorhanden ist, besitzt dieser ebenfalls Maßnahmen, um gegen untätige Arbeitgeber bei Mobbinghandlungen vorzugehen. Im Folgenden sollen diese Maßnahmen, die dem Betriebsrat zur Verfügung stehen erläutert werden.

Im Allgemeinen kann dabei zwischen reagierenden und gestaltenden Maßnahmen unterschieden werden, wobei letztgenannte sich auf die Zukunft beziehen und vorwiegend Präventionsmaßnahmen darstellen, erstgenannte hingegen auf die Vergangenheit und Gegenwart.¹³³

Der Betriebsrat kann den Arbeitgeber wegen einer Verletzung der in § 75 BetrVG aufgeführten Grundsätze er- bzw. abmahnen.¹³⁴ Diese Sanktionsmittel wurden bereits in Kapitel 3.4.3. ausführlich erläutert. „Der Arbeitgeber [...] [hat] darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht

¹³⁰ vgl. ebenda, S. 213, 227 f.

¹³¹ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 228

¹³² eigene Abbildung

¹³³ vgl. Wolmerath, 2007, S. 216

¹³⁴ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 233; Schönfelder, 2009, § 75 BetrVG

und Billigkeit behandelt werden [...].¹³⁵ Insbesondere soll eine Benachteiligung, die eine Erweiterung der Definition der § 3 i. V. m. § 1 AGG entspricht, vermieden werden. Das BetrVG erwähnt zusätzlich eine Diskriminierung hinsichtlich der Abstammung, Herkunft, Nationalität sowie politische oder gewerkschaftliche Betätigungen oder Einstellungen. In § 75 Abs. 2 Satz 1 BetrVG ist die Förder- und Schutzpflicht des Arbeitgebers in Bezug auf die freie Entfaltung der Persönlichkeit seiner Arbeitnehmer enthalten, die durch Mobbinghandlungen verletzt werden kann.¹³⁶

Über das Arbeitsgericht kann dem Arbeitgeber, der gegen seine Pflichten verstößt, die Vornahme der Handlung auferlegt werden. Möglich ist dies durch ein Antragsverfahren nach § 23 Abs. 3 BetrVG, welches durch den Betriebsrat veranlasst wird. Unter einer solchen Pflichtverletzung fallen alle Pflichten, die sich aus der betriebsverfassungsrechtlichen Stellung des Arbeitgebers ergeben. Nicht dazu zählen jedoch Pflichten, die aus einem Einzelvertrag resultieren. Das Dulden von Mobbinghandlungen stellt eine Verletzung der Fürsorgepflicht nach § 75 BetrVG dar und ist ein Verstoß gegen die Verpflichtungen des Arbeitgebers aus dem BetrVG im Sinne des § 23 Abs. 3 BetrVG.¹³⁷

Um den Tatbestand des § 23 Abs. 3 BetrVG zu erfüllen, muss ein grober erheblicher und schwerwiegender Pflichtenverstoß vorliegen, entweder in Form eines einmaligen schwerwiegenden Verstoßes oder in leichteren Verstößen, die wiederholt auftreten. Ein Verschulden des Arbeitgebers ist bei dieser Maßnahme des Betriebsrates nicht notwendig, da das Sanktionsmittel des § 23 Abs. 3 BetrVG in die Zukunft gerichtet ist und den Arbeitgeber ausschließlich in seiner Eigenschaft als Betriebsverfassungsorgan betrifft. Eine konkrete Beweislastverteilung zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat besteht nicht, jedoch muss der Antrag des Betriebsrates gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG hinreichend bestimmt sein.¹³⁸

Stellt das Arbeitsgericht eine grobe Pflichtverletzung des Arbeitgebers i. S. v. § 23 Abs. 3 BetrVG fest, werden diesem entsprechende Maßnahmen gegen die Mobbinghandlungen auferlegt. Die Zuweisung von Arbeitsaufgaben an den Betroffenen die dem Arbeitsvertrag entsprechen kann beispielsweise genannt werden. Hält sich der Unternehmer nicht an die gerichtliche Entscheidung, kann ihm gemäß § 23 Abs. 3, S. 3, 4 BetrVG durch das Arbeitsgericht ein Zwangsgeld von

¹³⁵ Schönfelder, 2009, § 75 Abs. 1 BetrVG

¹³⁶ vgl. ebenda, §§ 1, 3 AGG, 75 BetrVG

¹³⁷ vgl. Benecke, 2005, S. 156 ff.; Schönfelder, 2009, §§ 23, 75 BetrVG

¹³⁸ vgl. Wolmerath, 2007, S. 216 f.; ebenda, § 23 BetrVG

maximal zehntausend Euro auferlegt werden. Hierfür genügt ein erneuter Antrag des Betriebsrates.¹³⁹

Ein Vorgehen des Betriebsrates nach § 23 Abs. 3 BetrVG ist ebenfalls über § 17 Abs. 2 AGG bei einem groben Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot laut §§ 7, 1 AGG möglich.¹⁴⁰

In der Praxis ist ein Antrag gemäß § 23 Abs. 3 BetrVG wegen eines Duldens von Mobbinghandlungen durch den Arbeitgeber schwer durchzusetzen. Es ist schwierig für den Betriebsrat im Antrag eine konkrete Handlung des Arbeitgebers zu benennen, die das Mobbinggeschehen beendet. Dem Unternehmer wird bei Maßnahmen wie einer Versetzung grundsätzlich eine Ermessensausübung durch die Rechtsprechung gewährt. Außerdem wird vermutlich ein bloßes Dulden von Mobbinghandlungen nur selten einen o. g. Pflichtverstoß darstellen.¹⁴¹

Anspruchsgrundlage für die Anwendung der Er- bzw. Abmahnung durch den Betriebsrat: § 75 BetrVG	Anspruchsgrundlage für die Vornahme von Handlungen durch das Arbeitsgericht: § 23 Abs. 3 BetrVG
Voraussetzung für die Anwendung des § 75: <ul style="list-style-type: none"> • Verletzung der in § 75 BetrVG aufgeführten Grundsätze 	Voraussetzung für die Anwendung des § 23: <ul style="list-style-type: none"> • grober erheblicher und schwerwiegender Pflichtverstoß oder • Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot gem. § 17 Abs. 2 AGG
„(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt. (2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. [...]“ ¹⁴²	„Der Betriebsrat oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft können bei groben Verstößen des Arbeitgebers gegen seine Verpflichtungen aus diesem Gesetz beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, eine Handlung zu unterlassen, die Vornahme einer Handlung zu dulden oder eine Handlung vorzunehmen. Handelt der Arbeitgeber der ihm durch rechtskräftige gerichtliche Entscheidung auferlegten Verpflichtung zuwider, [...], so ist er [...] zu einem Ordnungsgeld zu verurteilen. Führt der Arbeitgeber die ihm [...] auferlegte Handlung nicht durch, so ist [...] er zur Vornahme der Handlung durch Zwangsgeld anzuhalten sei. [...] Das Höchstmaß des Ordnungsgeldes und Zwangsgeldes beträgt 10.000 Euro.“ ¹⁴³

Abbildung 22: Betriebsverfassungsrechtliche Sanktionen¹⁴⁴

¹³⁹ vgl. ebenda, S. 217 f.; ebenda

¹⁴⁰ vgl. ebenda, S. 216; ebenda, § 23 BetrVG, 17, 7, 1 AGG

¹⁴¹ vgl. Benecke, 2005, S. 133, 158

¹⁴² Schönfelder, 2009, § 75 BetrVG

¹⁴³ ebenda, § 23 Abs. 3 BetrVG

¹⁴⁴ eigene Abbildung in Anlehnung an Schönfelder, 2009, §§ 23, 75 BetrVG

4 Vorteile und Nachteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers

4.1 Vorteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers

Mobbing hat sowohl für die Betroffenen, als auch für das Unternehmen negative Folgen, die mit kostenintensiven Nachteilen verbunden sein können. Abgesehen von den moralischen und ethischen Gründen, sollten diese Nachteile für den Arbeitgeber Anlass genug sein, Präventionsmaßnahmen im eigenen Betrieb durchzuführen. Aber auch angesichts des demografischen Wandels mit einem schrumpfenden Kreis an Erwerbspersonen sowie eines Fachkräftemangels darf es nicht sein, dass leistungsfähige und arbeitswillige Menschen aus dem Unternehmen verdrängt werden. Durch Prävention sollen Folgeschäden, die durch Mobbing entstehen können, im Vorhinein verhindert werden.¹⁴⁵

Die Höhe der Kosten, die durch die negativen Folgen von Mobbing den Unternehmen entstehen können, sind einzelfallbezogen und können demzufolge nur geschätzt werden. Bei dem Ausfall eines Projektleiters werden dem Betrieb beispielsweise höhere Kosten entstehen als bei dem Ausfall eines Hilfsarbeiters. Die Arbeit einer Hilfskraft kann für den Arbeitgeber leichter ersetzt oder überbrückt werden, als die eines Projektleiters. Im schlimmsten Falle müsste das gesamte Projekt eingestellt werden. Es bestehen demnach große finanzielle Unterschiede zwischen den durch Mobbing entstehenden Kosten für das Unternehmen.¹⁴⁶

Mobbing in Unternehmen wird häufig durch ein schlechtes Arbeitsklima hervorgerufen. Diese Aussage ist dem Mobbing-Report, einer Repräsentativstudie für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2002, zu entnehmen.¹⁴⁷ Als Arbeitsklima bzw. Betriebsklima bezeichnet man die Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen. Es besteht aus subjektiven Faktoren, die durch die vorhandenen betrieblichen Arbeitsbedingungen geprägt sind.¹⁴⁸ Ein schlechtes Betriebsklima im Zusammenhang mit durch Mobbing bedingtem Stress wirkt sich negativ auf das psychische Befinden der Arbeitnehmer aus. Äußern kann sich dies durch eine

¹⁴⁵ vgl. Poppelreuter/Mierke, 2008, S. 81 ff.

¹⁴⁶ vgl. Wolmerath, 2007, S. 42

¹⁴⁷ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 124

¹⁴⁸ vgl. Volk, 2004, S. 57

verteidigende Haltung des Mobbingbetroffenen zum Schutz seiner Psyche.¹⁴⁹ Die Folge eines solch schlechten Klimas sind krankheitsbedingte Fehlzeiten des Mobbingopfers oder ein nicht zufriedenstellendes Arbeitsergebnis aufgrund nachlassender Arbeitsqualität und -quantität. Außerdem können zusätzliche Personalkosten infolge von Kündigung, Versetzung und Neueinstellung entstehen.¹⁵⁰

Die finanzielle Belastung, die durch Fehlzeiten des Mobbingopfers aufgrund der Arbeitsverhinderung entstehen, ergeben sich vor allem durch den Grundsatz der Lohnfortzahlung im unverschuldeten Krankheitsfall, verankert in § 3 EntgFG, und durch eventuell daraus resultierenden Personalumsetzungskosten bei längerer Abwesenheit des Betroffenen.¹⁵¹

Anhand des folgenden Fallbeispiels soll verdeutlicht werden, welche Kosten ein Mobbingfall durchschnittlich verursacht. Es handelt sich um einen Konfliktverlauf, der sich über die Dauer von einem Jahr erstreckt und mit der Kündigung des Mobbingbetroffenen durch den Arbeitgeber endet. Verwendet wurden Durchschnittswerte aus dem Jahr 2004 vom Statistischen Bundesamt Wiesbaden, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und der Agentur für Arbeit.¹⁵²

gegebene Daten:

Bruttomonatsverdienst	2.951,00 €
Lohnnebenkosten	1.476,00 €
Geschätzte Fehlzeiten des Betroffenen	70 Tage = 2,8 Monate
Arbeitsleistung des Betroffenen	bei ca. 80 %
Arbeitsleistung des Täters	bei ca. 90 %
Entschädigungssumme bei Entlassung nach 10 Jahren Betriebszugehörigkeit	14.755,00 €
Kosten für die Personalsuche (Anzeigen, Portokosten, Vorstellungsgespräche etc.)	5.624,00 €
Zeit bis zur Neueinstellung	4 Monate
Minderleistung während der Einarbeitung (1 Monat)	50 %
Minderleistung des Einarbeitenden	80 %

¹⁴⁹ vgl. Diergarten, 1994, S. 36 f.

¹⁵⁰ vgl. Schwickerath/Carls/Zielke/Hackhausen, 2004, S. 27

¹⁵¹ vgl. Volk, 2004, S. 42 f.

¹⁵² <http://www.mobbingberatung-wolf.de/uploads/media/Mobbing-Kosten.pdf>

Berechnung:

Bruttomonatsverdienst + Lohnnebenkosten x Fehlzeiten 2.951,00 € + 1.476,00 € x 2,8 Monate	= 12.396,00 €
Überstundenzuschlag für Fehlzeiten	= 4.132,00 €
Mehrkosten durch verminderte Arbeitsleistung des Betroffenen (20 %)	= 7.080,00 €
Mehrkosten durch verminderte Arbeitsleistung des Täters (10 %)	= 3.543,00 €
Entschädigungssumme bei Entlassung	= 14.755,00 €
Kosten für die Personalsuche	= 5.624,00 €
Überstundenkosten bis zur Neueinstellung	= 2.951,00 €
Mehrkosten durch Minderleistung bei Neueinstellung	= 1.476,00 €
Mehrkosten für den Einarbeitenden	= 590,00 €
Gesamtkosten Mobbing	= 52.547,00 €

Abbildung 23: Fallbeispiel Kosten eines Mobbingfalles¹⁵³

Durch Mobbing nimmt die Arbeitsleistung in ihrer Qualität und Quantität deutlich ab. Der Grund dessen liegt in der sinkenden Arbeitsmotivation und -zufriedenheit sowie in der nachlassenden Konzentrationsfähigkeit des Mobbingbetroffenen, bedingt durch die Mobbinghandlungen und der damit verbundenen Zermürbung. Es unterlaufen ihm häufiger Fehler, was seine bereits vorhandene Verunsicherung verstärkt.¹⁵⁴ Laut dem vorgenannten Mobbing-Report gaben 51,5 % der Betroffenen an, bei der Arbeit unkonzentriert gewesen zu sein und Leistungs- und Denkblockaden zu haben.¹⁵⁵

Auch durch die Abnahme des Commitments, dem sog. Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen, bei dem Mobbingopfer können zusätzliche Kosten entstehen. Der Betroffene kann sich dabei nicht mehr mit dem Betrieb und seiner Arbeit identifizieren. Dies äußert sich vor allem in der Arbeitseinstellung. Es werden keine Anregungen mehr zur Optimierung der Arbeitsabläufe beigetragen und das Betriebsergebnis kann durch die abnehmende Leistungsfähigkeit des Mobbingopfers deutlich sinken.¹⁵⁶

Weitere negative Folgen für das Unternehmen sind ungeplante Personalkosten aufgrund von Fluktuation. Fluktuation bezeichnet den Vorgang, bei dem Personal aus dem Unternehmen ausscheidet und neues Personal wieder eingestellt werden muss.¹⁵⁷ Die Kosten ergeben sich aus der Neubesetzung der frei gewordenen

¹⁵³ <http://www.mobbingberatung-wolf.de/uploads/media/Mobbing-Kosten.pdf>

¹⁵⁴ vgl. Mühe, 2006, S. 72

¹⁵⁵ vgl. Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg, 2002, S. 77

¹⁵⁶ vgl. Schwickerath/Carls/Zielke/Hackhausen, 2004, S. 27

¹⁵⁷ vgl. Zuschlag, 2001, S. 113

Stelle, insbesondere durch die Insertionen der Bewerbungsanzeigen, Bewerbungsgespräche, erforderliche Qualifizierungen, Schulungen o. ä. des neuen Mitarbeiters, verminderte Arbeitsleistung während der Einarbeitung und andere mögliche Mehraufwände. Außerdem können zusätzliche Kosten in Form von Schadensersatzforderungen nach § 628 Abs. 2 BGB bei einer Kündigung durch den Betroffenen selbst entstehen. Kündigt hingegen der Arbeitgeber den Mobbingbetroffenen, kann der Arbeitnehmer eine Kündigungsschutzklage gem. §§ 4 bis 7 KSchG einlegen. Die Folge für das Unternehmen könnte das Zahlen einer Abfindung an den Betroffenen sein. Auch die Versetzung des Mobbingopfers oder -täters an einen anderen Arbeitsplatz hat negative finanzielle Folgen für das Unternehmen. Der Betroffene erbringt in der Einarbeitungsphase eine verminderte Arbeitsproduktivität und muss gegebenenfalls durch Schulungen für die neue Stelle qualifiziert werden. Die durch die Versetzung frei gewordene Stelle muss neu-besetzt werden, was die gleichen Folgen wie die Eigenkündigung des Mobbingopfers nach sich zieht.¹⁵⁸

Die Ergebnisse der telefonischen Befragung im Zuge der Anfertigung des Mobbing-Reports für die Bundesrepublik Deutschland ergaben folgendes Ergebnis.

Mobbingfolgen (nur abgeschlossene Fälle)	%
Krankheit wegen des Mobblings	43,9
Krankheitsdauer mehr als sechs Wochen	20,1
Freiwilliger Arbeitsplatzwechsel im Betrieb	30,8
Eigene Kündigung	22,5
Kündigung durch Arbeitgeber	14,8
Arbeitslosigkeit	11,4
Erwerbsunfähigkeit oder Frührente	6,9
Zwangswise Versetzung	5,6

Abbildung 24: Mobbingfolgen¹⁵⁹

Auch die Mobbinghandlungen selbst können negative Folgen für das Unternehmen mit sich bringen. Beispielsweise wenn fehlerhafte oder unvollständige Informationen von dem Mobber an den Mobbingbetroffenen weitergegeben werden oder dessen Arbeitsergebnis sabotiert wird.¹⁶⁰ Weiterhin entstehen Kosten dadurch, dass der Mobbingtäter und das Mobbingopfer ihre Arbeitskraft praktisch nicht mehr für die eigentliche Arbeit aufwenden, sondern für ihre Mobbinghandlungen.¹⁶¹ Durch das Mobbing wird sich nicht mehr auf die eigentliche, dem Unter-

¹⁵⁸ vgl. Wolmerath, 2007, S. 42 f.

¹⁵⁹ Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg, 2002, S. 78

¹⁶⁰ vgl. Wolmerath, 2007, S. 42 f.

¹⁶¹ vgl. Zuschlag, 2001, S. 111

nehmen dienende Arbeit konzentriert, sondern auf die soziale Beziehung der beteiligten Personen. Beide verwenden viel Zeit für die Mobbinghandlungen. Auch die Personalabteilung, der Arbeitgeber und evtl. der Betriebsrat verursachen erhebliche Kosten aufgrund der inhaltlichen Beschäftigung mit dem Mobbingfall, beispielsweise für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen.¹⁶²

Für das Betreiben von Mobbingprävention spricht weiterhin der häufig übersehene Imageverlust des Unternehmens, ein für den Betrieb sehr relevanter Aspekt. Ein mangelhaftes Arbeitsergebnis, ein schlechtes Betriebsklima und eine hohe Fluktuationsrate infolge von Mobbing mindern das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit.¹⁶³

Mobbing hat negative Konsequenzen für die nicht direkt am Mobbinggeschehen beteiligten Kollegen. Ihre Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft nimmt ab, sobald sie Zeugen von Mobbing werden und das Unfallrisiko aufgrund von Ablenkung steigt. Deren Wohlbefinden und das Gefühl von Sicherheit innerhalb des Unternehmens sinken.¹⁶⁴ Aufgrund des Eindrucks der Kollegen, dass sich die Mobbingbetroffenen nur ausruhen und womöglich gar nicht krank sind, führt zu einer Abnahme der Leistungsbereitschaft der Nichtbetroffenen. Dieses Gefühl macht sich vor allem bei den Mitarbeitern breit, die durch Mehrarbeit die Abwesenheit des Mobbingopfers überbrücken müssen.¹⁶⁵

Hervorgehoben wird in einer Vielzahl von Quellen die Auswirkung von Mobbing auf das Betriebsklima und dessen weitere komplexe Auswirkungen, die nachfolgender Grafik zu entnehmen sind.

¹⁶² vgl. Wolmerath, 2007, S. 41 ff.

¹⁶³ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 45; Diergarten 1994, S. 38

¹⁶⁴ vgl. Mühe, 2006, S. 72

¹⁶⁵ vgl. Volk, 2004, S. 40

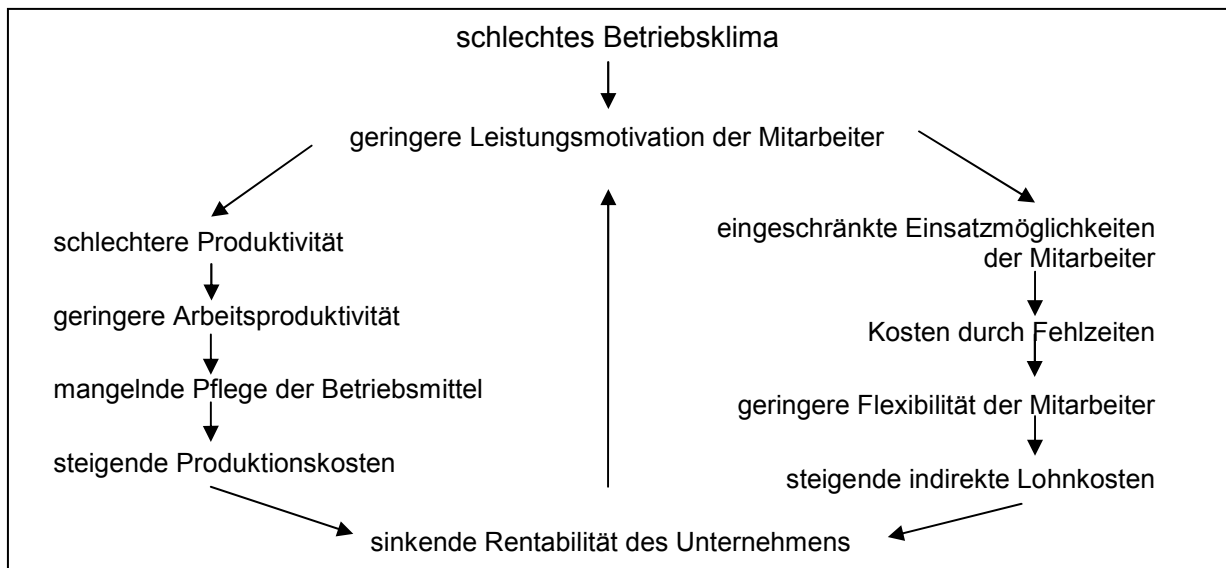


Abbildung 25: Auswirkungen von Mobbing auf das Unternehmen¹⁶⁶

Zusätzlich müssen die negativen Folgen für die Gesellschaft genannt werden. Der Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland entstehen durch Mobbinghandlungen in Unternehmen höhere Belastungen des Sozialversicherungssystems. Getragen werden diese von den Beitragszahlern in Form von Sozialabgaben und den öffentlichen Haushalten des Bundes, der Länder und der Gemeinden. Die sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Konsequenzen sind steigende Sozialabgaben und Steuererhöhungen.¹⁶⁷ Insbesondere handelt es sich dabei u. a. um erhöhte Leistungen der Krankenversicherungen hinsichtlich Krankengeld, höhere Behandlungskosten sowie Medikamentenverschreibungen, Psychotherapien und Rehabilitationsmaßnahmen, die nicht vom Rentenversicherungsträger gezahlt werden. Der Rentenversicherungsträger kommt lediglich für die Kosten von durch Mobbing hervorgerufenen Frühverrentungen, Rehabilitationsmaßnahmen und Maßnahmen zur Reintegration in die Arbeitswelt auf. Die Bundesagentur für Arbeit, als ein weiterer Sozialversicherungsträger, hat erhöhte Kosten aufgrund der Zahlung von Arbeitslosengeld.¹⁶⁸ Durch die von Mobbing hervorgerufene geringe Arbeitsleistung der Mitarbeiter können sich die Produktions- und Lohnkosten erhöhen. Die Gefahr, dass sich dies auf die Produktpreise niederschlägt und die preislich erhöhten Produkte die gesamten Konsumenten belasten, steigt.¹⁶⁹

All die vorgenannten Nachteile von Mobbinghandlungen stellen gleichzeitig die Vorteile der Prävention dar.

¹⁶⁶ Hermans/Krings, 2004, S. 96

¹⁶⁷ vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 144 f.

¹⁶⁸ vgl. Mühe, 2006, S. 72

¹⁶⁹ vgl. Diergarten, 1994, S. 38

4.2 Nachteile der Mobbingprävention aus Sicht des Arbeitgebers

Wie im Kapitel 4.1 erläutert, bringt Mobbing sehr viele negative Folgen für das Unternehmen, die Betroffenen und die Gesellschaft mit sich. Demzufolge existieren für den Arbeitgeber viele Gründe Präventionsmaßnahmen gegen Mobbing zu veranlassen. Dennoch gibt es nach wie vor Arbeitgeber, die absichtlich, aus Unwissenheit oder aus Unterschätzung der Konsequenzen keine Mobbingprävention betreiben.¹⁷⁰ Die Begründung liegt im finanziellen Bereich. Viele Unternehmer schätzen das Verhältnis zwischen den Kosten von Mobbing und deren Prävention falsch ein.¹⁷¹

Oftmals erscheint es für den Arbeitgeber durchaus lukrativ, wenn das Mobbingopfer selbst kündigt. Dem Betroffenen ist somit die Möglichkeit einer Kündigungsschutzklage nach § 4 bis 7 KSchG und die damit verbundene Abfindungszahlung genommen. Für manche Unternehmer stellt Mobbing ein kostengünstiges Mittel dar, um unliebsame Mitarbeiter, die einen besonderen Kündigungsschutz genießen, loszuwerden. Darunter zählen beispielsweise Schwangere, Schwerbehinderte, Mitglieder des Betriebsrates oder Beschäftigte in Elternzeit.¹⁷² Ein weiterer Nachteil liegt darin, dass der Einsatz von Mobbingpräventionsmaßnahmen für einige Arbeitgeber nach wie vor ein Eingeständnis von Schwäche oder Versagen darstellt und somit an Grundwerten des Chefs rüttelt.¹⁷³

Die Einstellung bezüglich der Prävention wird sich erst dann ändern, wenn dem Arbeitgeber der volle Umfang der dargestellten negativen Folgen von Mobbing mit den damit verbundenen finanziellen Schäden für das Unternehmen bewusst wird.¹⁷⁴

¹⁷⁰ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 133

¹⁷¹ vgl. Wolmerath, 2007, S. 213 f.

¹⁷² vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 40

¹⁷³ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009, S. 31

¹⁷⁴ vgl. Grunwald, 2002, S. 197 ff.

5 Präventionsansätze des Arbeitgebers gegen Mobbing

5.0 Vorbemerkung

Mobbing entsteht oftmals nicht nur aufgrund von persönlichen Konflikten der Kollegen, sondern vielmehr wegen einer schlechten Arbeitssituation, die sich in Defiziten der Arbeitsorganisation, der Gestaltung der Arbeitsabläufe und -inhalte sowie dem Führungsverhalten, Stress, Arbeitsdruck und Intransparenz von Entscheidungen äußern. Arbeitgeber die eine geringe Personalpflege betreiben sowie die Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter nicht beachten und fördern, bieten Mobbing damit einen guten Nährboden.¹⁷⁵

Die Repräsentativstudie von Meschkutat, Stackelbeck und Langenhoff ergab folgendes Ergebnis bezüglich der Frage zur betrieblichen Situation zum Zeitpunkt des Mobblings:

Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobblings	%
Das Arbeitsklima war schlecht	65,3
Eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten war nicht vorhanden	60,9
Termindruck, Stress und Hektik prägen den Alltag	55,1
Es gab Unklarheiten in der Arbeitsorganisation/unklare Zuständigkeiten	55,0
Es wurden wichtige Entscheidungen nicht transparent gemacht	50,3
Im Betrieb gab es starre Hierarchien	46,4
Mein Vorgesetzter war eher konfliktscheu	42,2
Viele Mitarbeiter/innen hatten Angst um ihren Arbeitsplatz	36,9
Es wurden Abteilungen/Betriebsteile umstrukturiert	32,5
Mein/e Vorgesetzter wechselte	27,5
Die wirtschaftliche Situation in dem Betrieb war schlecht	21,8
Es wurde ein neues technisches System angeschafft	19,1
Es wurden Arbeitsaufgaben an Fremdfirmen vergeben bzw. ausgelagert	14,0
Die Arbeit war geprägt durch Monotonie und Langeweile	10,6
⋮	⋮

Abbildung 26: Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing¹⁷⁶

¹⁷⁵ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 123

¹⁷⁶ Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 124

Es ist zu beobachten, dass das Auftreten von Mobbing zeitlich häufig mit der Einführung neuer Technologien und Reorganisationsmaßnahmen zusammenfällt, denn Neues bringt sowohl Fortschritt als auch Risiken mit sich. Die Einführung von Team- und Gruppenarbeit, Dezentralisierung, flexible Arbeitszeiten etc. macht die Arbeit interessanter und ermöglicht jedem einzelnen Arbeitnehmer Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Gleichzeitig steigt jedoch auch der Termin- und Zeitdruck, die Verantwortung wächst und die Leistungsverdichtung nimmt zu. Dies alles kann für die Arbeitnehmer als Herausforderung gesehen werden, die zu einer Steigerung des Selbstwertgefühles und der Arbeitszufriedenheit führen kann, wenn diese erfolgreich bewältigt wird. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Veränderung nicht als Überforderung gesehen wird. Deshalb sind gewisse betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, es sollte sich nicht nur ein technischer und struktureller Wandel vollziehen, sondern auch ein arbeitsorganisatorischer. Es ist u. a. Aufgabe des Arbeitgebers dafür Sorge zu tragen, dass kein Arbeitnehmer auf der Strecke bleibt und Veränderungen der Arbeitsorganisation mit entsprechenden Maßnahmen zu umrahmen. Dort wo Personal nur als Kostenfaktor betrachtet wird und zwischenmenschliche Beziehungen keine Rolle spielen, entsteht Unsicherheit und Angst, was schnell in Mobbing übergehen kann. Dazu tragen ebenfalls u. a. unklare Zuständigkeiten, Stress, Termindruck und Konkurrenzdenken bei.¹⁷⁷

Eine große Chance, Mobbing zu reduzieren bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen, liegt in der Prävention, d. h. in der Vorsorge, Risikominimierung und Verhütung. Sollte allerdings doch mal ein Mobbingfall im Unternehmen auftreten, stellt das kein Versagen der Führungskraft dar, sondern erst dann, wenn Mobbing nicht zur Kenntnis genommen wird und nicht eingegriffen wird. Prävention setzt daher eine rationale Sichtweise des Problems voraus. Präventive Maßnahmen sind an den Punkten anzusetzen, die als mobbingbegünstigend gelten.¹⁷⁸

Dem Arbeitgeber stehen verschiedene Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von Mobbing zur Verfügung. Grundlegende Voraussetzung ist jedoch der Wille des Unternehmers aktiv gegen Mobbing vorzugehen bzw. Mobbing gar nicht erst entstehen zu lassen. Der Arbeitgeber sollte den Betriebsrat, wenn vorhanden, vor und während der gesamten Umsetzung der Präventionsmaßnahmen beteiligen.¹⁷⁹ Im Wesentlichen besteht die Mobbingprävention aus drei Maßnahmen:

¹⁷⁷ vgl. http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/huwi_lehrstuehle/allgpaed/Publ._Hoermann_pdf/Mobbing-Gesu_2007.pdf

¹⁷⁸ vgl. ebenda, S. 134

¹⁷⁹ vgl. Wolmerath, 2007, S. 213 f.

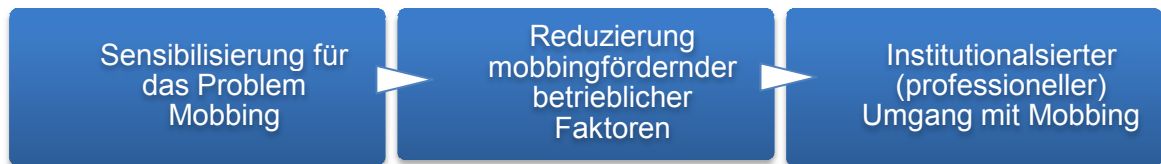


Abbildung 27: Mobbingpräventionsmaßnahmen¹⁸⁰

Im Folgenden werden individuell ausgewählte Präventionsmaßnahmen näher erläutert. Grundsätzlich lassen sich diese in zwei Arten der Vorgehensweisen unterteilen. Zum einen die Verhaltensprävention, die ein besseres Verhalten über Aufklärung bewirkt und zum anderen die Verhältnisprävention, die über eine Veränderung der mobbingfördernden Bedingungen Mobbinghandlungen vorbeugt.¹⁸¹ Zuerst soll auf die eindeutige Stellung des Arbeitgebers eingegangen werden. Anschließend werden das Betreiben von Aufklärung sowie der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing dargelegt. Weiterhin werden die Wichtigkeit eines Unternehmensleitbildes, der Führungsstil des Arbeitgebers und mögliche Präventionsmaßnahmen, die bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter ergriffen werden können, dargestellt. Abschließend wird die Prävention mittels der Gestaltung von organisatorischen Arbeitsbedingungen sowie die Errichtung einer betrieblichen Anlaufstelle für Mobbingbetroffene erläutert.

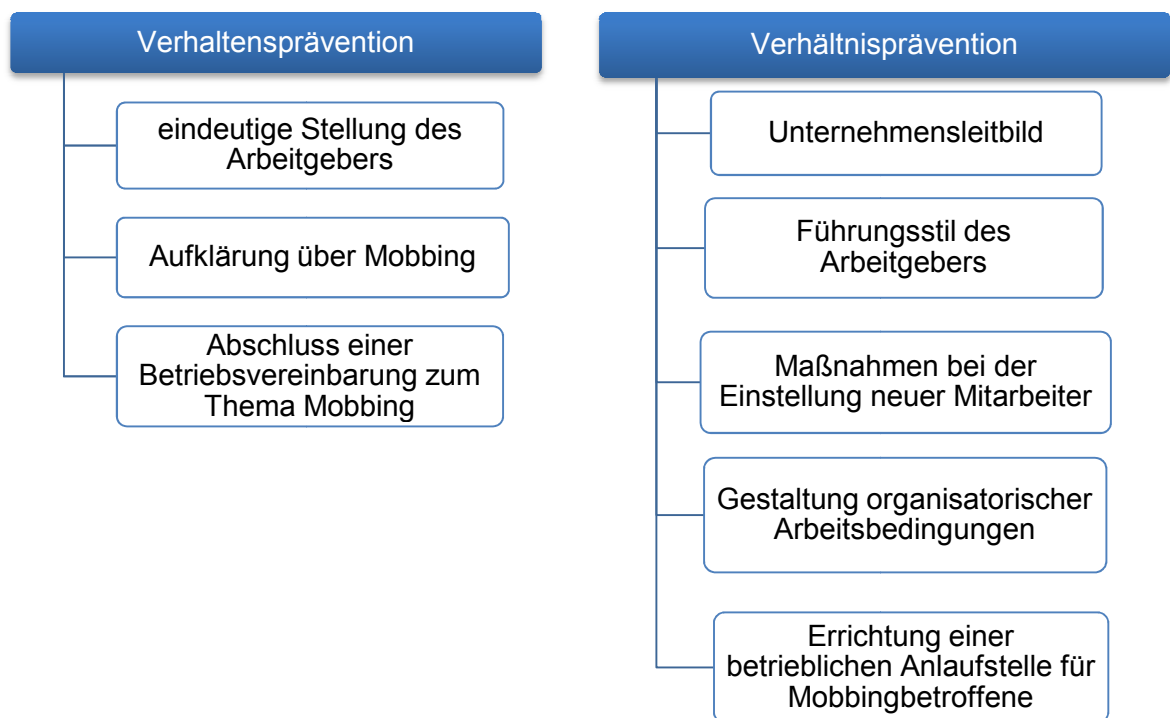


Abbildung 28: Einordnung der Präventionsmaßnahmen in Verhaltens- und Verhältnisprävention¹⁸²

¹⁸⁰ eigene Abbildung

¹⁸¹ vgl. Gründwald/Hille, 2003, S. 79

¹⁸² eigene Abbildung

5.1 Verhaltensprävention

5.1.1 Eindeutige Stellung des Arbeitgebers gegenüber Mobbing

Eine entsprechende Einstellung des Arbeitgebers gegenüber Mobbing ist die Grundvoraussetzung zur effektiven Bekämpfung von Mobbinghandlungen. Er sollte sich eindeutig und offensiv, mittels Nutzung seiner Vorbildfunktion, gegen Mobbing in seinen Betrieb positionieren. Dabei sollte er eine moralische Grenze setzen, die für alle Mitarbeiter verbindlich ist und Mobbing für unakzeptabel erklärt. Gegenseitige Unterstützung soll geschätzt werden und Anfeindungen und Intrigen als unsozial betrachtet werden.¹⁸³ Durch das Aufzeigen und Dursetzen klarer Ziele des Arbeitgebers sollte ein Verhalten im Unternehmen angestrebt werden, dass von Fairness und Zivilcourage geprägt ist.¹⁸⁴

Die Einstellung des Unternehmers muss den Mitarbeitern unmissverständlich verdeutlichen, dass Mobbing im Betrieb kein Mittel zur Lösung von Konflikten darstellt und ein Zuwiderhandeln Konsequenzen zur Folge hat. Die eindeutige Stellung des Arbeitgebers kann z. B. in Besprechungen, Rundschreiben oder Einzelgesprächen erfolgen und festgehalten werden. Solch ein offensives Auftreten hat auf den potentiellen Mobber eine abschreckende Wirkung.¹⁸⁵

5.1.2 Aufklärung über Mobbing

Eine wichtige Maßnahme der Mobbingprävention ist die Aufklärung, im Sinne von Bereitstellen grundlegender Informationen.¹⁸⁶ Die Aufklärung bewirkt bei den Arbeitnehmern eine Sensibilisierung gegenüber der Problematik. Bereits erste Anzeichen von Mobbing können registriert und Abhilfe geleistet werden. Als erster Schritt der Aufklärung muss zwingend eine Abgrenzung des Mobbingbegriffes zu anderen Spannungssituationen erfolgen. Dies ist notwendig, damit nicht alltägliche Konflikte als Mobbing interpretiert werden. Außerdem muss der Arbeitgeber seine Mitarbeiter über die Handlungsweisen, in denen sich das Mobbingverhalten äußern kann, informieren sowie deren negative Auswirkungen erläutern und klarstellen, dass Mobbing für niemanden einen positiven Nutzen bringt. Auch das Aufzeigen betrieblicher Hilfestellungen für Mobbingbetroffene gehört zur Aufklärung.¹⁸⁷

¹⁸³ vgl. Litzcke/Schuh, 2007, S. 148

¹⁸⁴ vgl. von Saldern, 2002, S. 38

¹⁸⁵ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009, S. 33.

¹⁸⁶ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 89

¹⁸⁷ vgl. Prosch, 1995, S. 119

Die Umsetzung der Aufklärung kann in verschiedenster Weise durch den Arbeitgeber erfolgen, beispielsweise durch Faltblätter, ausgelegte Broschüren, Artikel in der Betriebszeitung, Rundschreiben, Aushänge am schwarzen Brett, Betriebsvereinbarungen usw. Als eine gute Möglichkeit werden desweiteren Mitarbeitergespräche angesehen, da sofort Fragen gestellt sowie Meinungen und Erfahrungen zum Thema ausgetauscht werden können.¹⁸⁸ Damit die Sensibilisierung gegenüber dem Thema nicht nachlässt, sollte es kontinuierlich in das Bewusstsein der Arbeitnehmer gerückt werden.

Es besteht außerdem die Möglichkeit während einer Betriebsversammlung, unter Teilnahme des Betriebsrates, Information zum Thema Mobbing zu präsentieren. Dabei ist eine visuelle Veranschaulichung mittels Power-Point-Präsentation, Videos, Plakaten, Overhead-Projektor etc. von Vorteil. Weitere Seriosität verschafft die Einladung eines externen Referenten. Abzuraten ist jedoch von einem Vortrag eines Mobbingbetroffenen des eigenen Betriebes. Für ihn bringt dies die Gefahr einer noch stärkeren Ausgrenzung. Vorgetragene Fallbeispiele sind stets zu anonymisieren.¹⁸⁹

5.1.3 Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing

Eine Betriebsvereinbarung dient dazu, die vereinbarten präventiven Maßnahmen gegen Mobbing, verbindlich festzuhalten. Eine Betriebsvereinbarung ist eine bindende schriftliche Absprache zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat, die laut § 77 Abs. 4 BetrVG unmittelbar und zwingend für alle Arbeitnehmer, die nach § 5 BetrVG unter diesen Begriff zählen, gilt. Rechtlich gesehen stellt die Betriebsvereinbarung einen privatrechtlichen Normvertrag dar, dem ein gemeinsamer Beschluss des Arbeitgebers und Betriebsrates zugrunde liegt.¹⁹⁰ Die Voraussetzung und Wirkungsweise einer solchen Vereinbarung ergibt sich aus § 77 BetrVG. Im Allgemeinen kann zwischen zwei Arten von Betriebsvereinbarungen unterschieden werden – die freiwillige Vereinbarung nach § 88 BetrVG und die vom Betriebsrat erzwingbare Vereinbarung nach § 87 BetrVG, wobei sich die Unterschiede aus dem Beteiligungsrecht des Betriebsrates ergeben.¹⁹¹ Auf das Thema Mobbing bezogen, handelt es sich überwiegend um freiwillige Vereinbarungen, da die Initiative vom Arbeitgeber ausgeht.

Der präventive Charakter der Betriebsvereinbarung resultiert nicht nur aus den enthaltenen Präventionsmaßnahmen, sondern bereits aus den darin festgehalte-

¹⁸⁸ vgl. Mühe, 2006, S. 318

¹⁸⁹ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 90

¹⁹⁰ vgl. ebenda, S. 102

¹⁹¹ vgl. Benecke, 2005, S. 149 f.

nen Regeln über das Miteinander im Unternehmen. Jedoch dürfen in einer Betriebsvereinbarung laut § 75 BetrVG keine Vorschriften über die Privat- und Individualsphäre, wie beispielsweise Vorschriften über konkrete Umgangsformen, gemacht werden. Strittig sind auch betriebsinterne Bußordnungen, die Zuwiderhandeln ahndet, da es hierfür keine konkrete Rechtsgrundlage gibt.¹⁹²

Es empfiehlt sich, ein Konfliktlösungsmodell zu entwerfen, welches dazu dient, Konflikte sachbezogen zu beseitigen, bevor sich daraus eine Mobbinghandlung entwickelt. Es ist ein Konzept zu entwickeln, laut dem die Auseinandersetzung zweier oder mehrerer Arbeitnehmer zuerst durch den direkten Vorgesetzten geklärt bzw. geschlichtet werden soll. Führt dies zu keinem Erfolg, wird der nächsthöhere Vorgesetzte hinzugezogen. Er zielt jedoch nicht mehr auf einen Kompromiss ab, sondern entscheidet sich für eine der beiden streitenden Parteien. Da keiner der beiden riskieren möchte in der zweiten Instanz als Verlierer da zu stehen, steigt die Kompromissbereitschaft. Dies stellt einen Präventivansatz dar und dient somit als Abschreckung mit dem Ziel, bereits in der ersten Instanz einen Kompromiss einzugehen.¹⁹³

Bei der Gestaltung der Betriebsvereinbarung sollte darauf geachtet werden, dass sie möglichst knapp, eindeutig und konkret auf die betriebliche Praxis zugeschnitten wird. Zusätzliche Informationen, die den Einzelfall betreffen, sind zu vermeiden.¹⁹⁴

Es gibt einige Aspekte, die zwingend in einer Vereinbarung enthalten sein sollten. Andere hingegen können individuell gestaltet werden. Im Folgenden sollen die wichtigsten Inhalte einer solchen Anti-Mobbing-Vereinbarung tabellarisch dargestellt werden und am Beispiel der Betriebsvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz“ des Unternehmens Volkswagen AG konkretisiert werden. Die aus o. a. Vereinbarung entnommenen Formulierungen sind im u. a. Tabelle kursiv dargestellt.

¹⁹² vgl. Benecke, 2005, S. 149 ff.

¹⁹³ vgl. Brinkmann, 2002, S. 162

¹⁹⁴ vgl. Honsa, 2008, S. 254

Gliederungspunkt	Inhalt
Überschrift	z. B. Fairplay am Arbeitsplatz; Betriebsvereinbarung zu sozialem Umgang im Betrieb <i>Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz</i>
Präambel	<ul style="list-style-type: none"> • Grund für den Abschluss der Betriebsvereinbarung • Ansichten und Ziele der Vertragsparteien <p><i>Eine Unternehmenskultur, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sexuelle Belästigung, die sich meist gegen Frauen richtet, und Mobbing gegen einzelne sowie Diskriminierung nach Herkunft und Hautfarbe und der Religion, stellen am Arbeitsplatz eine schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens dar. Sie gelten als Verstoß gegen die Menschenwürde sowie als eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts. Solche Verhaltensweisen sind unvereinbar mit den Bestimmungen der Arbeitsordnung. Sie schaffen im Unternehmen ein eingegengtes, stressbelastetes und entwürdigtes Arbeits- und Lernumfeld und begründen nicht zuletzt gesundheitliche Störungen. Das Unternehmen verpflichtet sich, sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung zu unterbinden und ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten. Dies gilt auch für die Werbung und Darstellung in der Öffentlichkeit.</i></p>
Geltungsbe- reich	<ul style="list-style-type: none"> • räumlich: für welche Betriebe, Abteilungen • persönlich: für welchen Personenkreis • zeitlich: sofern Geltungsdauer der Vereinbarung befristet werden soll <p>• <i>persönlich: für alle Beschäftigten der Volkswagen AG</i> • <i>räumlich: für die Werke der Volkswagen AG</i></p>
Begriffser- klärung und Reichweite; Verhaltens- kodex	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbingdefinition • Aufzählung von Mobbinghandlungen • Abgrenzung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind • Einbeziehung von Verhaltensweisen, die nicht Mobbing sind, allerdings wie Mobbing betrachtet werden z. B. Diskriminierung, sexuelle Belästigung • Aufzählung von einzelnen Verhaltensanforderungen • Verbot unerwünschter Verhaltensweisen • Umgang mit Problemen sowie Konfliktlösungssituationen <p><i>Gemäß der Arbeitsordnung ist jeder Werksangehörige verpflichtet, zur Einhaltung des Arbeitsfriedens und eines guten Arbeitsklimas beizutragen. Hierzu gehört vor allem, die Persönlichkeit jedes Werksangehörigen zu respektieren. Zur Verletzung dieser Würde des einzelnen gehört insbesondere das bewusste, gezielte und fahrlässige Herabwürdigen bis hin zum/zur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sexuellen Belästigung, wie beispielsweise</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>unerwünschter Körperkontakt,</i> • <i>anzügliche Bemerkungen, Kommentare und Witze zur Person,</i> • <i>Zeigen sexistischer und pornographischer Darstellungen (z.B. Pin-up-Kalender),</i> • <i>Aufforderung zu sexuellen Handlungen,</i> • <i>Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen würde</i> • <i>Was als sexuelle Belästigung empfunden wird, ist durch das subjektive Empfinden der Betroffenen bestimmt.</i> • <i>Mobbing, wie beispielsweise</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verleumden von Werksangehörigen oder deren Familien,</i> • <i>Verbreiten von Gerüchten über Werksangehörige oder deren Familien,</i> • <i>absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen oder sogar Desinformation,</i> • <i>Drohungen und Erniedrigungen,</i> • <i>Beschimpfung, verletzend Behandlung, Hohn und Aggressivität,</i> • <i>unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, wie z.B. die Zuteilung kränkender, unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben.</i> • <i>Diskriminierung, wie beispielsweise aus</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen, die in mündlicher oder schriftlicher Form geäußert werden sowie</i> • <i>diesbezüglicher Handlungen gegenüber Werksangehörigen.</i>

	<i>Die o.g. Grundsätze gelten gleichermaßen für das Verhalten von Werksangehörigen gegenüber im Unternehmen beschäftigten Fremdfirmenangehörigen.</i>
Sanktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen der Sanktionsmittel • welche Sanktionsmittel kommen wann in Betracht • Regelung des Verfahrens der Sanktionierung <p><i>Das Unternehmen hat die dem Einzelfall angemessenen betrieblichen Maßnahmen gemäß § 32 der Arbeitsordnung, wie z.B.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Belehrung,</i> • <i>Verwarnung,</i> • <i>Verweis,</i> • <i>Geldbuße</i> <p><i>oder arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie z.B.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Versetzung,</i> • <i>Abmahnung oder</i> • <i>Kündigung</i> <p><i>zu ergreifen. Die Durchführung erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat. Zur Abhilfe kann auch ein Beratungs- und / oder Therapieangebot erfolgen. Im Übrigen gelten die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen, z.B. das Beschäftigtenschutzgesetz.</i></p>
Sensibilisierung und Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Vorgesetzten und Beschäftigten • Zeitpunkt, Ort und Art der Durchführung der Maßnahmen • Freistellung für die Teilnahme an den Maßnahmen • Kostentragung durch den Arbeitgeber <p><i>Fortbildung:</i> <i>Im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung von Werksangehörigen wird die Problematik der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, des Mobbing und der Diskriminierung, der Rechtsschutz für die Betroffenen und die Handlungsverpflichtungen der Vorgesetzten aufgenommen. Dies gilt insbesondere für</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>betriebliche Vorgesetzte</i> • <i>Ausbilder/Ausbilderinnen</i> • <i>betriebliche Ausbildungsbeauftragte</i> • <i>Beschäftigte des Personal- und Gesundheitswesens sowie den Betriebsrat</i> <p><i>Seminare:</i> <i>In Zusammenarbeit mit dem Gleichstellungsausschuss des Betriebsrates, der Frauenförderung und der VW-Coaching GmbH werden zielgruppenorientierte Seminare/Seminarbausteine erstellt.</i></p> <p><i>Information und Aufklärung:</i> <i>Im Interesse einer umfassenden Informations- und Aufklärungskampagne innerhalb der Belegschaft werden die partnerschaftlichen Verhaltensgrundsätze in einer Broschüre der Belegschaft zugänglich gemacht. Darüber hinaus erfolgen unterstützend von Zeit zu Zeit Publikationen mit Vorschlägen/Hinweisen zur Verbesserung des Arbeitsklimas (z.B. Bekanntmachungsbretter).</i></p>
Schlussbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Information (z. B. Verteilung der Betriebsvereinbarung an den Adressatenkreis, Aushang am Schwarzen Brett, Erläuterungen) • salvatorische Klausel • Pflicht zur Evaluation Fortschreibung der Vereinbarung • Inkrafttreten <p><i>Die Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.1996 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende, erstmals zum 31.12.1997, gekündigt werden. Wird diese Betriebsvereinbarung gekündigt, z.B. im Falle einer Änderung einschlägiger gesetzlicher Vorschriften oder Rechtsprechung, gelten die Festlegungen dieser Betriebsvereinbarung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung weiter.</i></p>

Abbildung 29: Eckpunkte für eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zur Mobbingproblematik¹⁹⁵

¹⁹⁵ eigene Abbildung in Anlehnung an Esser/Wolmerath, 2008, S. 105 ff.; <http://www.igmetall-wob.de/grup-pengremien/frauen/partnerschaftliches-verhalten-am-arbeitsplatz/>

5.2 Verhältnisprävention

5.2.1 Unternehmensleitbild

Das Vorkommen von Mobbing ist u. a. auch abhängig vom ethisch-moralischen Stand der Unternehmenskultur. Als Unternehmenskultur wird die Gesamtheit der Werte und Normen, die in einem Unternehmen vorherrschen und gelebt werden, bezeichnet. Normen sind bestimmte Verhaltensregeln, die an die Mitarbeiter im Betrieb gerichtet sind. Werte drücken gewisse Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens der Mitarbeiter aus.¹⁹⁶ Mobbing kann mit Hilfe einer Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeitern Normen und Werte vorgibt und somit deren Verhalten beeinflusst, verhindert werden. Sie zielt damit konkret auf die konstruktive Austragung von Konflikten. Eine solche Unternehmensphilosophie sollte schriftlich in einem Unternehmensleitbild festgehalten werden. Allgemeingültige Unternehmensgrundsätze, in denen insbesondere Werte, wie Achtung der Menschenwürde, das soziale Verhalten am Arbeitsplatz sowie eine offene, respektvolle und faire Kommunikation einen hohen Stellenwert haben, bilden dabei die Basis.¹⁹⁷ Als Beispiel soll im Folgenden die Philosophie des Unternehmens KOMSA AG genannt werden.

„Ein Konzept kann noch so gut sein - es wird nur funktionieren, wenn Menschen, die es umsetzen wollen, dies mit ganzem Herzen und klarem Verstand tun. Es ist wie in einem Orchester: Komponist, Dirigent und Instrumente allein richten nichts aus - ein Kunstwerk entsteht erst, wenn alle Mitwirkenden ihre Kraft und ihr Können einsetzen und dem Ganzen Leben einhauchen. Diese Erkenntnis ist die Grundlage für unseren Erfolg: Flache Hierarchien, viel Verantwortung beim Einzelnen und Rahmenbedingungen, die den Bedürfnissen der Menschen entsprechen, schaffen ein Klima, das zu Höchstleistungen animiert. Sie können sich auf uns verlassen, weil Sie auf das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters zählen können.“¹⁹⁸

Dr.-Ing. E.h. Gunnar Grosse

Um zu gewährleisten, dass sich alle Arbeitnehmer mit der Unternehmensphilosophie identifizieren, sollten die Unternehmensgrundsätze eines Unternehmensleitbildes von Führungskräften und unterstellten Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden. Somit kann eine bessere Umsetzung im Umgang miteinander erfolgen. Aufgrund der Vorbildfunktion muss ein Leitbild natürlich vor allem durch den Ar-

¹⁹⁶ vgl. Volk, 2004, S. 23 ff.

¹⁹⁷ vgl. Brommer, 1995, S. 49 ff., 104

¹⁹⁸ <http://komsa.com/Unternehmen/Philosophie.aspx>

beitgeber selbst vorgelebt werden.¹⁹⁹ Durch das schriftliche Festhalten, beispielsweise in einer Betriebsvereinbarung, und das Leben eines Leitbildes können soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit der Mitarbeiter langfristig gefördert werden. Ein moralisch und sozial verantwortbares Konfliktverhalten wird somit zu einem selbstverständlichen Grundsatz.²⁰⁰

5.2.2 Führungsstil des Arbeitgebers

Der Führungsstil des Arbeitgebers spielt eine maßgebliche Rolle bei der Prävention. Als Führungsstil wird die Verhaltensweise der Führungskraft gegenüber den unterstellten Mitarbeitern bezeichnet. Die klassischen Führungsstile laut Lewin sind der autoritären, laissez-fairen und kooperativen Führungsstil.

Der autoritäre Führungsstil weist klare Hierarchieebenen auf, wobei die Entscheidungen allein durch den Arbeitgeber getroffen werden.²⁰¹ Die Arbeitnehmer haben keinerlei Entscheidungsspielraum und müssen den Anweisungen des Unternehmers folgen, ohne dabei Kritik zu äußern. Sie sind in ihrer persönlichen Freiheit stark begrenzt, was zu einer sinkenden Arbeitsmotivation führt. Es findet keine mobbingvorbeugende Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber statt.

Das Gegenteil zum autoritären Führungsstil ist der laissez-faire Führungsstil. Bei der Anwendung dieses Führungsstils nimmt der Arbeitgeber seine Führungsaufgabe praktisch nicht wahr. Die Arbeitnehmer bestimmen ihre Aufgaben und Arbeiten sowie deren Organisation selbst ohne Einwirken des Unternehmers. Durch diese vorherrschende Unklarheit über die Zuständigkeiten kann es aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten rasch zu Konflikten und Rivalitäten kommen, die sich zu Mobbinghandlungen entwickeln können. Außerdem können durch die Bildung von Gruppen Außenseiterrollen entstehen. Eine Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber findet ebenfalls nicht statt.²⁰²

Der kooperative Führungsstil, oder auch demokratischer Führungsstil genannt, ist geprägt durch einen partnerschaftlichen und gleichberechtigten Umgang zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Mitarbeiter werden vom Unternehmer aktiv mit in das Betriebsgeschehen einbezogen und über betriebliche Veränderungen informiert. Ihnen wird ausreichend Handlungsspielraum und Autonomie gewährt wie beispielsweise bei der Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompeten-

¹⁹⁹ vgl. Volk, 2004, S. 30 f.

²⁰⁰ vgl. Prosch, 1995, S. 122

²⁰¹ vgl. <http://suite101.de/article/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin-a65789>

²⁰² vgl. Grünwald/Hille, 2003, S. 95

zen. Dies fördert die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen.²⁰³ Der Arbeitgeber ist stets offen für die Meinung seiner Mitarbeiter und signalisiert Gesprächsbereitschaft. So wird z. B. in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen ein rechtzeitiges Einschreiten bei sich anbahnenden Mobbinghandlungen gewährleistet.²⁰⁴ Der Umgang zwischen den Betriebsangehörigen ist offen und von gegenseitigem Vertrauen und Unterstützung geprägt, was ein gutes, mobbingvorbeugendes Betriebsklima bewirkt.²⁰⁵

Um mit Hilfe dieses Führungsstils Prävention zu betreiben, ist das Vorhandensein von sozialer Kompetenz notwendig. Soziale Kompetenz ist definiert als eine Fähigkeit der erfolgreichen Interaktion in sozialen Situationen. Sie umfasst Persönlichkeitsmerkmale wie Kooperations- und Konfliktlösungsbereitschaft, Selbstreflexions-, Kommunikations- und Kritikfähigkeit sowie Verständnis-, Verantwortungs-, Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen. Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer benötigen solch eine Sozialkompetenz, um entstehende Konflikte konstruktiv zu lösen.²⁰⁶

Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton stellt eine weitere Methode zur optimalen Führung von Personal in der Wirtschaft und Verwaltung dar und ist den mehrdimensionalen Führungsstilen zuzuordnen.²⁰⁷ Studien und Forschungen ergaben, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt. Die Sach- und Personenorientierung. Dargestellt werden diese in einer zweidimensionalen Grafik – dem Verhaltensgitter, wobei auf der X-Achse der Grad der Sach- oder Aufgabenorientierung und auf der Y-Achse der Grad der Personen- oder Mitarbeiterorientierung abgebildet wird.²⁰⁸ Die Aufgabenorientierung ist die Orientierung an Ergebnissen, Leistungen, Endresultaten und Gewinnen.²⁰⁹ Die Mitarbeiterorientierung stellt die Intensität der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern dar.²¹⁰ Wie eine Führungskraft ihre Macht ausübt, wird von der Kombination der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bestimmt. Aufgrund der Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich 81 Felder. In der Betrachtung der möglichen Ausprägung konkretisieren sich Blake und Mouton jedoch nur auf die vier Eckfelder und das Mittelfeld, um die Komplexität zu reduzieren. Eine 1

²⁰³ vgl. Grünwald/Hille, 2003, S. 94

²⁰⁴ vgl. Kolodej, 2005, S. 164 f.

²⁰⁵ vgl. Thomas, 1993, S. 153 ff.

²⁰⁶ vgl. Prosch, 1995, S. 124 f.

²⁰⁷ vgl. Jung, 2011, S. 426

²⁰⁸ vgl. Bisani, 1995, S. 766

²⁰⁹ vgl. Blake/Mouton, 1988, S. 26

²¹⁰ vgl. ebenda, S. 27

bedeutet eine sehr niedrige Orientierung, eine 5 heißt eine mittlere Orientierung und eine 9 ist die Höchstorientierung. Die Orientierung gibt damit die Art und Stärke der jedem Führungsstil zugrunde liegenden inneren Werteskala an.²¹¹

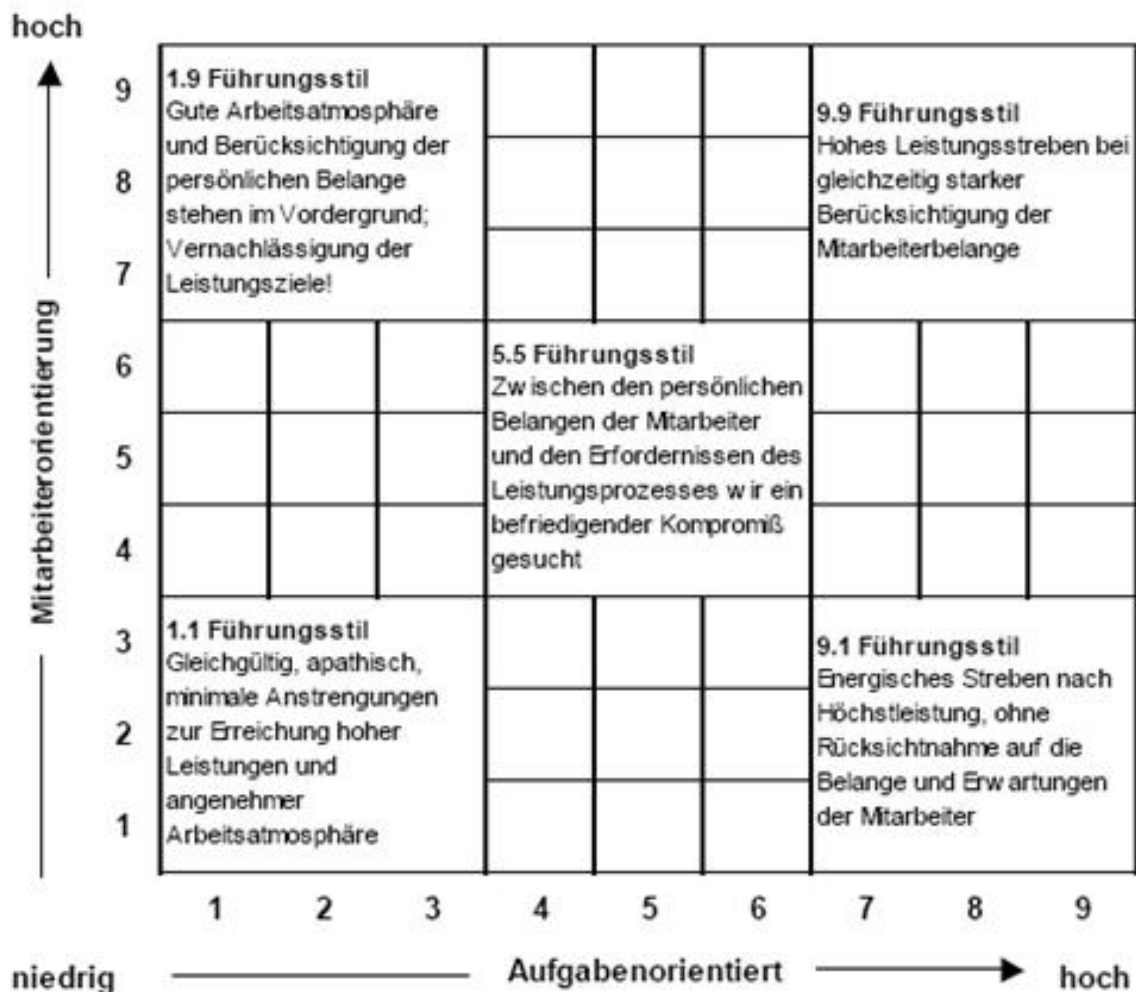


Abbildung 30: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton²¹²

Als optimal gilt der Führungsstil 9.9. Er zeigt ein großes Interesse in der Betonung der Produktion sowie in der Betonung des Menschen. Die Arbeitnehmer sollen sich nicht nur fügen, sondern werden in die Produktion integriert und dessen Ideen werden aufgegriffen. Eine ständige Kontrolle der Mitarbeiter ist überflüssig²¹³. Aufmerksamkeit und Lob für die Arbeitnehmer sind wichtige Bestandteile dieses Führungsstils. Auch bei Konflikten zwischen Mitarbeitern ist der Arbeitgeber Anlaufstelle und muss versuchen, den Streit zu schlichten und eine Lösung finden. Wer-

²¹¹ vgl. Becker, 2009, S. 324

²¹² <http://dokumente-online.com/pictures-x/2009-06-15-phpuJceNx-Dateien/image007.jpg>

²¹³ vgl. Bisani, 1997, S. 769

den Fehler gemacht, muss er erzieherisch handeln.²¹⁴ Diese Dimension ist ein Team-Konzept und strebt nach Fortschritten durch Partizipation, Einbeziehung und Engagement derer, die positive Beiträge zum Erfolg des Unternehmens leisten können. Eine offene Kommunikation und das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind wichtige Faktoren, um diese Dimensionen qualitativ und quantitativ umzusetzen. Deshalb ist ein gutes Teammanagement unabdingbar.²¹⁵ Ein solcher Führungsstil fördert ein mobbingvorbeugendes Klima.

Die anderen vier Führungsstile, die nachfolgend erläutert werden, gelten als weniger optimal, da entweder die Mitarbeiter- oder/und die Aufgabenorientierung vernachlässigt wird und somit ein höheres Risiko besteht, das sich Mobbing ausbreitet.

Der 1.9 – Führungsstil befindet sich in der linken oberen Ecke des Verhaltensgitters. Dieser verweist auf eine niedrige Sachorientierung (1) und eine hohe Personenorientierung (9). Es wird davon ausgegangen, dass die Produktionserfordernisse häufig zur Beeinträchtigung der Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter führen. Deshalb werden die Arbeitsbedingungen so angelegt, dass die Gefühle und Einstellungen der Mitarbeiter an allererster Stelle stehen und deren sozialen und persönlichen Bedürfnisse befriedigt werden können. Ist die Befriedigung dieser Bedürfnisse einmal nicht gewährleistet, wird die Produktion darunter leiden.²¹⁶

Die Dimension des Führungsstils 9.1 ist im unteren rechten Eck des Gitters zu finden. Somit weist dieser Führungsstil auf eine hohe Bedeutung der Produktion (9) und einer niedrigen Bedeutung des Menschen (1) hin. Bei diesem Stil tauchen Widersprüche im Zusammenhang zwischen dem Mensch und der Produktion auf. Ein Vorgesetzter, der nach diesem Führungsstil handelt, hat als Priorität nur die Produktion im Sinne. Bedürfnisse von Menschen werden vernachlässigt, denn es gilt, mit maximaler Produktivität die Aufgaben zu schaffen. Themen, wie Konflikte oder schöpferische Tätigkeiten werden wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Damit herrscht in dieser Dimension eine ausschließlich autoritäre Stellung des Chefs, der die Untergebenen derart plant, kontrolliert und anleitet, dass die Produktionsziele der Mitarbeiter erreicht werden.²¹⁷

Der 1.1 – Führungsstil, auch als Überlebensmanagement bezeichnet, befindet sich in der linken unteren Ecke des Verhaltensgitters. Dabei wird eine geringe Sachorientierung mit einer geringen Personenorientierung gepaart. Das heißt, auf die Produktionserfordernisse und die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird nur wenig

²¹⁴ vgl. Blake/Mouton, 1968, S. 148 ff.

²¹⁵ vgl. Bisani, 1997, S. 770 ff.

²¹⁶ vgl. Blake/Mouton, 1988, S. 63

²¹⁷ vgl. ebenda, 1968, S. 30

Wert gelegt. Dies entspricht dem Laissez-faire-Stil. Die Führungskraft tut demzufolge gerade nur so viel, wie unbedingt erforderlich ist, um sich im Unternehmen halten zu können.²¹⁸

Die Ausprägung des Führungsstils 5.5 befindet sich im Mittelfeld des Gitters. Dabei zeigt sich ein gemäßigtes Interesse für Produktion (5) mit einem gemäßigten Interesse für den Menschen (5). Kompromisse und Verhandlungen sind an der Tagesordnung, um Konflikte zu lösen. Im Vergleich zu dem optimalen bzw. dem idealem Führungsstil 9.9 ist die Dimension 5.5 wohl die realistischste. Man will nicht das Beste schaffen, sondern versuchen, für Produktion und Menschen eine mittlere Linie zu finden.²¹⁹

5.2.3 Maßnahmen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter

Die Prävention sollte bereits bei der Einstellung und Integration neuer Mitarbeiter beginnen.²²⁰ Bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen, bei der Auswertung von Vorstellungsgesprächen oder mittels psychologischen Eignungstests sollte gezielt auf Hinweise geachtet werden, die auf einen potentiellen Mobber schließen lassen. Wird ersichtlich, dass es Probleme am früheren Arbeitsplatz gab, sind diese mit dem Bewerber abzuklären. War der Bewerber Opfer von Mobbing, kann ihm von Anfang an Unterstützung angeboten werden. Lassen sich jedoch negative Eigenschaften wie Skrupellosigkeit oder übertriebener Ehrgeiz erkennen, sollte jener Bewerber nicht in die engere Auswahl aufgenommen werden, da hier die Gefahr von künftigen Mobbinghandlungen durch diesen besteht.²²¹ Bei dem Einstellungsverfahren sollte darauf geachtet werden, dass der Bewerber die bereits beschriebene soziale Kompetenz mitbringt und die fachliche Eignung den Stellenanforderungen entspricht. Um eine Über- oder Unterforderung von Anfang an auszuschließen, sollten die fachlichen Fähigkeiten mittels Qualifizierungsmaßnahmen erweitert und gefestigt werden.²²²

Am ersten Arbeitstag sollte der Arbeitgeber selbst oder ein qualifizierter Kollege mittels einer Betriebsführung den neuen Mitarbeiter mit den Örtlichkeiten und den anderen Mitarbeitern bekannt machen. Der Arbeitgeber hat dabei zu verdeutlichen, dass er dem Arbeitnehmer stets als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Auch während der Einarbeitungszeit empfiehlt es sich, dem Neuankömmling einen Mitarbeiter zur Seite zu stellen, der ihm nicht nur die fachlichen Tätigkeiten zeigt,

²¹⁸ vgl. ebenda, 1988, S. 30

²¹⁹ vgl. ebenda, 1968, S. 112 ff.

²²⁰ vgl. Hupprecht/Schieffers, 1996, S. 132

²²¹ vgl. Brinkmann, 2002, S. 160 ff.

²²² vgl. Kolodej, 2005, S. 152

sondern auch die vorhandenen Verhaltensnormen und -werte erläutert und für Fragen jederzeit ansprechbar ist. Damit kann vermieden werden, dass der neue Mitarbeiter durch Fehlverhalten in die Rolle des Außenseiters gelangt.²²³

Als weitere präventive Maßnahme bietet sich das Überreichen von Begrüßungsunterlagen an, deren Inhalt aus dem Organigramm, dem Unternehmensleitbild, einem Einarbeitungsplan, der konkreten Stellenbeschreibung und einem Anforderungsprofil bestehen könnte.²²⁴ Bereits vor dem ersten Arbeitstag sollten die Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen des neuen Mitarbeiters mit ihm selbst und den anderen Mitarbeitern geklärt und besprochen werden. Hierbei empfiehlt sich eine genaue Stellenbeschreibung zu erstellen, die mobbingauslösende Konflikte, welche ihren Ursprung in der Angst um den Arbeitsplatz in Form von Neid und Konkurrenzdenken haben, vermeiden.²²⁵ Auch Anti-Mobbing-Klauseln können im Arbeitsvertrag festgehalten werden, um den Arbeitnehmer anzuweisen jede Form von Mobbing zu unterlassen und ihm die Konsequenzen bei Nichteinhaltung aufzuzeigen.²²⁶

5.2.4 Gestaltung organisatorischer Arbeitsbedingungen

Durch arbeitsorganisatorische Gestaltungen können mobbingbegünstigende Ursachen hinsichtlich der vorhandenen Strukturierung des Arbeitsplatzes, der Arbeitstätigkeiten und -abläufe verhindert werden.²²⁷ Die Präventionsmaßnahmen sollten mit dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern zusammen ausgearbeitet werden, um eine bessere Identifikation mit diesen zu gewährleisten. Voraussetzung dabei ist, dass vorher eine Sensibilisierung der Mitarbeiter zum Thema Mobbing stattfand, beispielsweise über eine Aufklärungskampagne.²²⁸ Um entsprechende Maßnahmen zu verwirklichen, empfiehlt sich ein betriebliches Vorschlagswesen zu nutzen. Dabei wird die Belegschaft aufgefordert, Defizite in der Arbeitsorganisation und dafür vorgesehene Verbesserungsvorschläge dem Arbeitgeber kund zu geben. Das Vorschlagswesen ist eine fortlaufend andauernde Maßnahme, da sich die Arbeitsorganisation ständig verändert und somit immer wieder neue mobbingfördernde Faktoren aufgezeigt und beseitigt werden müssen.²²⁹

²²³ vgl. Grünwald/Hille, 2003, S. 95 f.

²²⁴ vgl. Brinkmann, 2002, S. 165 f.

²²⁵ vgl. Kolodej, 2005, S. 201 ff.

²²⁶ vgl. Grünwald, 2002, S. 206

²²⁷ vgl. Kolodej, 2005, S. 150

²²⁸ vgl. Brommer, 1995, S. 107

²²⁹ vgl. Kampka, 2007, S. 173

Durch das Schaffen einer transparenten Arbeitsorganisation, in Form von ausformulierten Stellenbeschreibungen, kann Mobbing vermieden werden. Solch eine Stellenbeschreibung muss insbesondere die Aufgaben, Zuständigkeiten, Arbeitsziele, Tätigkeitsanweisungen und Anforderungen detailliert beschreiben. Diese schriftliche Fixierung verhindert Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens aufgrund von Kompetenz- und Aufgabenüberschneidungen. Auch die Bereichs- und Gesamtziele des Unternehmens sollten klar formuliert werden, um Ziel- und Rollenkonflikte sowie eine sinkende Arbeitsmotivation zu vermeiden.²³⁰ In diesem Fall bietet es sich an, wichtige Ziele für die Aufgabenerfüllung mit dem entsprechenden Arbeitnehmer zusammen zu formulieren, getreu dem Führungsmodell Management by Objectives.²³¹

Eine flexible Arbeitsgestaltung wirkt präventiv gegen Mobbinghandlungen, die durch Langeweile, Monotonie, übermäßige Kontrolle, Abhängigkeit und zu hoher Arbeitsteilung am Arbeitsplatz entstehen können. Ziel ist es, durch den Einsatz der vorhandenen Instrumente der Arbeitsstrukturierung einen abwechslungsreichen Arbeitsinhalt zu schaffen. Mögliche Instrumente wären die Job-Rotation, das Job-Enlargement und das Job-Enrichment. Job-Rotation ist dabei die wohl bekannteste Methode. Dabei wechseln die Arbeitnehmer zwischen Stellen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen, was ein kurzfristiges Denken in Aufgabenbereiche verhindert und das Verständnis für spezifische Probleme erhöht. Beim Job-Enlargement soll Monotonie und einseitige Belastungen durch die Erweiterung des Aufgabenbereichs verhindert werden. Zudem kann der Arbeitnehmer vielfältiger im Betrieb eingesetzt werden. Job-Enrichment beschreibt die Bereicherung um Entscheidungsbefugnisse.²³² Durch diese Maßnahmen werden die Motivation, die Selbstständigkeit und die Mitverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters gesteigert, was bei der Vorbeugung von Konflikten hilft. Durch die flexible Arbeitsplatzgestaltung, mittels der genannten Maßnahmen, lassen sich außerdem Fehler in der Personaleinsatzplanung, die sich in Unter- oder Überforderungen äußern, erkennen. Qualifikationsunterschiede zwischen gleichrangigen Arbeitnehmern oder Personalmangel bergen das Potential für Mobbingkonflikte. Es sollte daher bei festgestellter Über- oder Unterforderung der Einsatz des Mitarbeiters auf dieser Stelle überdacht werden sowie bei Personalmangel der Personalschlüssel erhöht werden.²³³

²³⁰ vgl. Kolodej, 2005, S. 150 f.

²³¹ vgl. Prosch, 1995, S. 115

²³² vgl. ebenda

²³³ vgl. ebenda, S. 115 ff.

Die Einführung der Gruppen- bzw. Teamarbeit, ein grundlegendes Merkmal des demokratischen Führungsstils, ist eine weitere Präventivmaßnahme.²³⁴ Die Arbeitszufriedenheit erhöht sich aufgrund der steigenden Aufgabenvielfalt, Kommunikation, Motivation, Eigenverantwortung und Identifikation mit den betrieblichen Zielen, wodurch einer Über- und Unterforderung vorgebeugt wird.²³⁵ Außerdem fördert die Teamarbeit die Fähigkeit zu Fairness und Toleranz sowie die Konflikt-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit.²³⁶

Zum Ausbau der Teamfähigkeit müssen die Mitarbeiter in sozialer Kompetenz geschult werden. Die Persönlichkeitsmerkmale, die unter sozialer Kompetenz erfasst sind und bereits im Kapitel 5.2.2 genannt worden, können während eines Konfliktfähigkeitstrainings durch den Betreib ausgeprägt und gefördert werden. Dabei wird gelehrt, sich mit den Ursachen von Problemen am Arbeitsplatz und deren Einflussfaktoren auseinanderzusetzen.²³⁷

Bei der Zusammensetzung des Teams ist auf eine Homogenität innerhalb der Gruppe zu achten. Extreme Unterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitern erhöhen die Häufigkeit und Intensität von Konflikten.²³⁸

Ein weiterer Präventionsansatz ist das Schaffen von stressfreien Arbeitsbedingungen bzw. die Reduzierung der stressauslösenden Faktoren auf ein Minimum. Es soll verhindert werden, dass Faktoren wie Lärm, unangenehme Temperaturen usw. über eine Konfliktverlagerung zu Mobbing führen.²³⁹ Außerdem soll ein nachvollziehbares Aufstiegssystem im Unternehmen existieren, welches Konflikte, die durch subjektiv empfundene Benachteiligung entstehen, verhindert.²⁴⁰ Laut der Repräsentativstudie von Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff haben in knapp der Hälfte aller Unternehmen, in denen gemobbt wurde, starre Hierarchien vorgelegen. Die Einführung von flachen Hierarchien kann demzufolge Mobbing vorbeugen, da eine bessere Kommunikation ermöglicht wird.²⁴¹

Die Folgende Grafik soll nochmal die vorgenannten Präventionsansätze zur Gestaltung organisatorischer Arbeitsbedingungen zusammenfassen.

²³⁴ vgl. Prosch, 1995, S. 117 f.

²³⁵ vgl. Volk, 2004, S. 55

²³⁶ vgl. Prosch, 1995, S. 118

²³⁷ vgl. Kolodej, 2005, S. 160

²³⁸ vgl. Prosch, 1995, S. 118

²³⁹ vgl. Kolodej, 2005, S. 153

²⁴⁰ vgl. Poppelreuter/Mierke, 2008, S. 85

²⁴¹ vgl. Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002, S. 124 f.



Abbildung 31: Mobbingvorbeugende Organisatorische Arbeitsbedingungen²⁴²

5.2.5 Errichtung einer betrieblichen Anlaufstelle für Mobbingbetroffene

Die Errichtung einer betrieblichen Anlaufstelle für Mobbingbetroffene bzw. die Benennung eines Mobbingbeauftragten stellt eine weitere Möglichkeit der Mobbingprävention dar. Um negative Assoziationen zu vermeiden und dem Betroffenen die Hemmschwelle zu nehmen, können auch Titel gewählt werden, die nicht das Wort Mobbing enthalten. „Anlaufstelle zur Konfliktlösung“, „Fairnessbeauftragter“, „Konfliktlotse“ oder „Anlaufstelle zur Verbesserung des Betriebsklimas“ seien als Vorschläge genannt.²⁴³

Die Akzeptanz der Belegschaft sowie die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat sind für den Erfolg dieser Präventivmaßnahme Voraussetzung. Es ist ratsam Arbeitnehmer mit solch einer Beratung und Aufklärung zu beauftragen, die bereits zum Thema Konfliktlösung und Mobbing geschult

²⁴² eigene Abbildung

²⁴³ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 101; Honsa, 2008, S. 253

worden, Erfahrung im Umgang damit haben und denen somit das entsprechende Vertrauen entgegengebracht werden kann.²⁴⁴ Weiterhin müssen sie ein ausgeprägtes Wissen über die sozialen, psychologischen und rechtlichen Aspekte der Mobbingproblematik sowie soziale Kompetenz besitzen. All diese Eigenschaften ermöglichen eine adäquate Reaktion im Einzelfall. Es empfiehlt sich außerdem, dass mindestens eine Person von jedem Geschlecht als Ansprechpartner zur Verfügung steht, da sich betroffene Personen oftmals lieber an gleichgeschlechtliche Berater wenden. Die Anzahl der Mobbingbeauftragten richtet sich nach der Betriebsgröße, der wirtschaftlichen Situation und den finanziellen Möglichkeiten, jedoch sollte die Ernennung eines Mobbingbeauftragten ermöglicht werden. Diesen Mitarbeitern sind ein eigenes Büro für ihre beratenden Tätigkeiten zur Verfügung zu stellen und Schulungen zur weiteren Qualifizierung zu ermöglichen. Eine betriebliche Anlaufstelle für Mobbingbetroffene im Unternehmen zu haben, wirkt abschreckend auf mögliche Mobbingtäter und hat den Effekt eines Frühwarnsystems.²⁴⁵

Als Mobbingbeauftragte kommen generell Betriebs- oder Personalratsmitglieder (betriebs- bzw. personalratsinterne Mobbingbeauftragte) oder jemand der nicht Mitglied des Betriebs- oder Personalrates ist (betriebs- bzw. personalratsexterne Mobbingbeauftragte) in Betracht. Unterschiede ergeben sich dabei in der rechtlichen Stellung im Unternehmen. Betriebsratsinterne Mobbingbeauftragte genießen einen besonderen Schutz. Beispielsweise sind sie von ihrer beruflichen Tätigkeiten für erforderliche Amtshandlung ohne Minderung des Arbeitsentgelts gem. §§ 37 Abs. 2-4; 78 BetrVG befreit und vor einer willkürlichen Kündigung laut §§ 103 BetrVG, 15 KSchG geschützt. Außerdem kann auf Kosten des Arbeitgebers unter Entgeltfortzahlung gem. § 37 Abs. 6, 7 i. V. m. § 40 BetrVG an Schulungen zur Mobbingproblematik teilgenommen werden sowie Informationsmaterial wie Fachliteratur angefordert werden. Der Betriebsrat kennt die betrieblichen Gegebenheiten, verfügt über die erforderliche Nähe zur Belegschaft sowie über Grundlagen und Hintergrundwissen, das sich eine Person mit Arbeitgeberfunktion nur schwer beschaffen kann. Nachteilig ist jedoch, dass ein Mitglied des Betriebsrats sich zusätzlich neben der Mobbingproblematik um weitere betrieblichen Problemen kümmern muss, mit der sich jede Interessenvertretung auseinander zu setzen hat. Für einen betriebs- bzw. personalratsexternen Mobbingbeauftragten, der beispielsweise im Wege eines Dienstvertrages für diese Aufgabe berufen oder eingestellt wird, spricht, dass diese Person sich von allgemeinen Betriebsratsaufgaben unbelastet auf die Aufgaben konzentrieren kann. Jedoch genießt eine solche Person nicht den o. g. besonderen Schutz wie ein Betriebsratsmitglied in gleicher Position und hat auch keinen Anspruch auf Teilnahme an Schulungen gem. § 37 Abs. 6, 7 BetrVG. Die praktikabelste Lösung wäre es also, wenn der Betriebs-

²⁴⁴ vgl. Honsa, 2008, S. 253 f.

²⁴⁵ vgl. Kolodej, 2005, S. 162

bzw. Personalrat einen Mobbingbeauftragten ernennt, der dem Betriebs- bzw. Personalrat untersteht und über die gleichen Rechte verfügt.²⁴⁶

²⁴⁶ vgl. Esser/Wolmerath, 2008, S. 99 ff.

6 Fazit

Grundsätzlich sollte sich jeder Arbeitgeber seiner Vorbildfunktion bewusst sein und sich dem entsprechend verhalten. Eine Führungskraft die Mobbinghandlungen duldet oder sich gar aktiv daran beteiligt, kann von seinen Mitarbeitern kein anderes Verhalten erwarten. Oftmals werden Arbeitgeber und leitende Angestellte nach ihrer fachlichen Qualifikation ausgewählt und nicht danach ob sie fähig sind Menschen zu führen. Aus dem „Mobbingreport, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland 2002“, wird ersichtlich, dass 60,9 % aller Befragten Arbeitnehmer eine fehlende Gesprächsbereitschaft ihres Vorgesetzten bemängelten und 42,2 % diesen sogar als konfliktscheu bezeichneten. Es sollte also stets kritisch hinterfragt werden, ob die Führungskräfte im Bereich „Führung“ auch ausreichend qualifiziert sind.²⁴⁷

Thesenartig sollen die wesentlichen Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit zusammengefasst werden.

- Um sich vor rechtlichen Konsequenzen und den erläuterten Schadenersatzansprüchen zu schützen, kann ein Arbeitgeber mobbingvorbeugende Maßnahmen ergreifen.
- Treten Mobbingfälle auf, können diese erhebliche finanzielle Nachteile für das Unternehmen mit sich bringen. Eine kostengünstige Intervention gegen Mobbingvorkommnisse stellt die Prävention dar. Dadurch können Mobbingfälle meistens verhindert werden. Für die Unternehmen sollten die erläuterten Aufwendungen infolge von Mobbing einen entscheidenden Grund darstellen, Prävention zu betreiben. Erkennt der Arbeitgeber, dass sich ein gutes Betriebsklima positiv auf die Ertragslage und das Image des Unternehmens auswirkt, steigt auch das Interesse an der Mobbingprävention.
- Unternehmer, die Mobbing unter den Arbeitnehmern aus vermeintlich finanziellen Vorteilen für das Unternehmen dulden, repräsentieren ein Verhalten, dass, abgesehen von den negativen Folgen für den Betrieb, ethisch-moralisch verwerflich und im höchsten Maße inakzeptabel ist.
- Arbeitgeber sollen sich die negativen Konsequenzen vor Augen führen und sich bewusst sein, dass das Betreiben von Mobbingprävention kein eingestehen von Schwäche darstellt.
- Das effektive Verhindern von Mobbing hängt von dem Einsatz der richtigen Präventionsmaßnahmen ab, die von jedem Unternehmen individuell auf Grundlage dessen Bedürfnisse zu wählen sind.

²⁴⁷ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009, S. 32 ff.

- Mit Hilfe der Präventionsmaßnahmen kann zwar das Auftreten von Mobbing nicht zu Hundertprozent verhindert werden, da Mobbing ein zwischenmenschliches Problem darstellt, jedoch kann das Mobbingrisiko gesenkt werden.

Abschließend soll die Broschüre „Mobbing am Arbeitsplatz?! NEIN DANKE!“ nochmals als Zusammenfassung der vorliegenden Bachelorarbeit dienen und als Handlungsempfehlung für Arbeitgeber verwendet werden.

Literatur

Aigner, Tatjana: Mobbing Prüfstein für Recht und Unternehmenskultur, in: von Salden, Mathhias (Hrsg.): Mobbing – Theorie, Empire, Praxis, Hohengehren, Schneider Verlag, 2002

Alpmann-Pieper, Annegred/Veltmann, Till: Deninition Zivilrecht – Vermögensschaden, URL: http://www.definitionen-jura.de/zivilrecht_vw.html, verfügbar am 07.07.2012, 13:00 Uhr

AOK PLUS Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen: Hintergrundinformationen zum Weltgesundheitstag 2012, URL: http://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/Weltgesundheitstag2012_AOK_PLUS.pdf, verfügbar am 29.11.2012, 16:00 Uhr

Badura, Berhardt/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus: Fehlzeiten-Report 2012, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren, Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2012

Bauerreiß, Claudia: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Entschädigung wg. Diskriminierung bei Stellenbesetzung, URL: http://www.anwalt.de/rechtstipps/all-gemeines-gleichbehandlungs-gesetz-agg-entschaedigungwg-diskriminierung-bei-stellenbesetzung_006134.html?type=yes, verfügbar am 06.09.2012, 10:00 Uhr

Becker, Manfred: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2009

Benecke, Martina: Mobbing – Arbeits- und Haftungsrecht, 1. Auflage, München, C. H. Beck Verlag, 2005

Berufsgenossenschaft: Zeitschrift für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Universum Verlag GmbH & Co. KG, Auflage 4/05

Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung – Der State oft he Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1997

BKK Pressemitteilung vom 13.08.2012, URL: <http://www.bkk.de/presse-politik/presse/bkk-pressemitteilungen/itemId/122/itemTime/1344854039/cHash/8ea76ad8abbc27672af57eaccb259501/page/1/>, verfügbar am 28.11.2012, 16:00 Uhr

Blake, Robert/Mouton, Jane: Verhaltenspsychologie im Betrieb – Der Schlüssel zur Spitzenleistung, Düsseldorf, Wien, Econ Verlag, 1988

Blake, Robert/Mouton, Jane: Verhaltenspsychologie im Betrieb – Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf, Wien, Econ Verlag, 1968

Brede, Nathalie/Brede, Ansgar: die Anwaltliche Sicht, in: Kampka, Anka (Hrsg.): Keine Angst vor Mobbing – Strategien gegen den Psychoterror am Arbeitsplatz, 1. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta, 2007

Brinkmann, Ralf D.: Mobbing, Bullying, Bossing – Treibjagd am Arbeitsplatz - Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten, 2. Auflage, Heidelberg, Sauer-Verlag, 1995

Brommer, Ulrike: Mobbing – Psycho-Krieg am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann, 1. Auflage, München, Wilhelm Heyne Verlag, 1995

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Wenn aus Kollegen Feinde werden – Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing, 6. Auflage, Dortmund, 2009

Bundesministerium der Justiz: Gesetze/Verordnungen, URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/aktuell.html>, verfügbar am 04.10.2012, 11:30 Uhr

Code-Knacker Lexikon der Codes – Symbole – Kurzzeichen, URL: <http://www.code-knacker.de/betriebs.htm>, verfügbar am 01.01.2013, 14:00 Uhr

Diergarten, Eckard: Mobbing – Wenn der Arbeitsalltag zum Alptraum wird ... von Tätern und Opfern, Schuld und Mitverantwortung, 1. Auflage, Köln, Bund-Verlag, 1994

Esser, Axel/Wolmerath, Martin: Mobbing – Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 7. Auflage, Frankfurt am Main, Bund-Verlag, 2008

Fehr, Anja: Mobbing am Arbeitsplatz . Eine strafrechtliche Analyse des Phänomens Mobbing, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlag, 2007

Groß, Tanja: Analyse sozialer Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz – eine Tagebuchstudie (ASAK-Projekt), Dissertationsschrift, 2004

Grünwald, Marietta/Hille, Hans-Eduard: Mobbing im Betrieb – Abwehrstrategien und Handlungsmöglichkeiten – Ursachen, Psychologie, Betriebspraxis, Recht, Arbeitshilfen, 1. Auflage, München, C. H. Beck Wirtschaftsverlag, 2003

Grunwald, Wolfgang: Eindämmung von Mobbing durch Organisationsentwicklung – Theoretische, empirische und praxeologische Aspekte, in: von Salden, Matthias (Hrsg.): Mobbing – Theorie, Empirie, Praxis, 1. Auflage, Hohengehren, Schneider Verlag, 2002

Haberland, Sebastian: Führungsstile nach Kurt Lewin, URL: <http://suite101.de/article/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin-a65789>, verfügbar am 04.10. 2012, 11:30Uhr

Hey, Thomas: Cyber-Mobbing am Arbeitsplatz, URL: <http://www.lto.de/recht/hintergruende/h/der-fall-kevin-pezzoni-cyber-mobbing-am-arbeitsplatz/>, verfügbar am 20.01.2013, 14:30 Uhr

Hermans, Arndt/Krings, Elmar: Praktische Mobbingprävention - Stopp dem Psychoterror am Arbeitsplatz - Ein Ratgeber für Betroffene, Betriebsräte und Vorgesetzte, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2004

Honsa, Hans-Jürgen: Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst – Ursachen-Auswirkungen-Bekämpfungsstrategien, 2. Auflage, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2008

Hupprecht, Rolf/Schieffers, Donald: Mobbing – mit neuem Management gegen den psychischen Terror am Arbeitsplatz, 1. Auflage, Rostock, Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft, 1996

IG Metall Wolfsburg: Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz, VW-Betriebsvereinbarung, URL: <http://www.igmetall-wob.de/gruppengremien/frauen/partnerschaftliches-verhalten-am-arbeitsplatz/>, verfügbar am 06.12.2012, 18:00 Uhr

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. aktualisierte und verbesserte Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2011

Kolodej, Christa: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung – Mit zahlreichen Fallbeispielen und Tipps für Betroffene, Führungskräfte und Berater, 1. Auflage, Wien, WUV, 2005

KOMSA AG Unternehmensphilosophie, URL: <http://komsa.com/Unternehmen/Philosophie.aspx>, verfügbar am 23.12.2012, 15:30 Uhr

Leymann, Heinz: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek, Rowohlt Verlag, 1993

Leymann, Heinz: Der neue Mobbing-Bericht - Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Hamburg, Rowohlt Verlag, 1995

Litzcke, Sven/Schuh, Horst: Stress: Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 4. Auflage, Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2007

Meschkat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg: Der Mobbingreport – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, 1. Auflage, Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaften, 2002

Mitglieder des Bundesgerichtshofs und der Bundesanwaltschaft; Erfüllungsgehilfe, in: Mitglieder des Bundesgerichtshofs und der Bundesanwaltschaft (Hrsg.): Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen, Band 13, 1. Auflage, Köln, Carl Heymann Verlag, 1954

Mühe, Christiane: Mobbing am Arbeitsplatz – Strafbarkeitsrisiko oder Strafrechtslücke? Eine Betrachtung aus gegenwärtiger und zukunftsorientierter Perspektive, 1. Auflage, Berlin, Drucker & Humboldt, 2006

Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen-Auswirkungen-Handlungsmöglichkeiten, 3. Auflage, Berlin, Erich Schmid Verlag, 2008

Prosch, Alexandra: Mobbing am Arbeitsplatz – Literaturanalyse mit Fallstudie, 1. Auflage, Konstanz, Hartung-Gorre Verlag, 1995

Schneider, Patrik: Faires Verhalten am Arbeitsplatz - Antidiskriminierungsvereinbarung, 2007, URL:[http://www.patrikschneider.de/Mobbing/MOBBINT/images/Faires %20Verhalten.pdf](http://www.patrikschneider.de/Mobbing/MOBBINT/images/Faires%20Verhalten.pdf), verfügbar am 31.10.2012, 17:00 Uhr

Schönfelder, Heinrich: Deutsche Gesetze, Sammlung des Zivil-, Straf- und Verfahrensrechts, München, C. H. Beck Verlag, 2009

Schwickerath, Josef/Carls, Winfried/Zielke, Manfred: Mobbing am Arbeitsplatz – Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte, 1. Aufl., Lengerich: Pabst Science Publishers, 2004

Stock, Christian: Mobbing, Freiburg, Haufe Verlag, 2011

Thomas, Rudolf F.: Chefsache Mobbing – Souverän gegen Psychoterror am Arbeitsplatz, 1. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1993

Volk, Georg: Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz – Der Einfluss der Führung und des Betriebsklimas auf die negative Kommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2004

von Salden, Matthias: Mobbing – die vier Ursachenebenen, in: von Salden, Matthias(Hrsg.): Mobbing – Theorie, Empirie, Praxis, 1. Auflage, Hohengehren, Schneider Verlag, 2002

Weber, A./Hörmann G./Köllner V.: Mobbing – eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr der Dienst-Leistungs-Gesellschaft?, 2007, URL: [http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/ uni/fakultaeten/huwi_lehrstuehle/allgpaed/Publ._Hoermann_pdf/Mobbing-Gesu _ 2007.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/huwi_lehrstuehle/allgpaed/Publ._Hoermann_pdf/Mobbing-Gesu_2007.pdf), verfügbar am 04.12.2012, 18:00 Uhr

WIdO Wissenschaftliches Institut der AOK: Pressemitteilung 19. April 2011, URL: [http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido _pra_pm_krstd_0411.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf), verfügbar am 29.11.2012, 16:00 Uhr

Wolf, Klaus: Was kostet Mobbing, 2009, URL: <http://www.mobbingberatung-wolf.de/uploads/media/Mobbing-Kosten.pdf>, verfügbar am 04.10.2012, 11:30 Uhr

Wolmerath, Martin: Mobbing – Rechtshandbuch für die Praxis, 3. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlag, 2007

Zapf, Dieter: Mobbing in Organisationen – Wissenschaftliche und konzeptionelle Grundlagen, in: Schwickerath, Josef/Carls, Winfried/Zielke, Manfred u. a. (Hrsg.): Mobbing am Arbeitsplatz – Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte, 1. Auflage, Lengerich, Pabst Science Publishers, 2004

Zuschlag, Berndt: Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz - Erfolgreiche Mobbingabwehr durch systematische Ursachenanalyse, 3. Auflage, Göttingen, Hogrefe Verlag, 2001

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 24.02.2013

Stefanie Hainich